

كيف تحقق أفضل إنجاز
بأقل مجهود وأبسط استراتيجيات

The Simple Mechanics
Of Making More
And Working Less





SAM CARPENTER

إشادات الطبعة الثالثة من
الأداء الفعّال
"كيف تحقق أفضل انجاز بأقل مجهود وأبسط استراتيجيات"

"هذا الكتاب يُعد مرجعية واقعية لمالكي الأعمال التجارية ورؤساء الأقسام الذين يكافحون في أعمالهم."

ـــ سوزان سولوفيتش، مؤلفة كتاب It's Your Biz

"إذا أردت تصميم حياتك المثالية، فيجب عليك قراءة هذا الكتاب."

ـــ جون سبنسر إليس

"إن ما يقدمه لنا سام كاربنتر في كتاب السيطرة على الأنظمة سوف يُحدث ثورة في حياتك!"

ـــ مايكل جان، مدير مؤسسة Insurance Profit Systems

"إنه أفضل كتاب في فن الإدارة في عام إصداره. اتّبعوا طريق سام وسوف تصبح أعمالكم التجارية منضبطة ومتكررة ومُربحة بشكل منتظم."

ـــ توماس كوكس، مؤسس شركة Cox Business Consulting

"بدلاً من مقولة 'اتبع غايتك وسوف يظهر المال'، يُنادي سام بمقولة 'قم بإصلاح الآليات...وسوف يظهر كل من المال والغاية'."

ـــ رودني سامبسون، مؤلف كتاب Kingonomics

"إذا رغبت في إنهاء أعمال تجارية ناجحة، فيجب عليك قراءة هذا الكتاب."

ترايسي باركس، مستشارة الإنتاجة لدى شركة Simplicated,LLC ومديرتها التنفيذية

"يجمع سام كاربنتر ممارسات أكبر الشركات وأفضلها لمساعدتك على النجاح في أعمالك التجارية."

ـــ ريتش سلوان، مؤسس مُشارك لموقع StartupNation.com

الأداء الفعّال

كيف تحقق أفضل إنجاز
بأقل مجهود وأبسط استراتيجيات

تأليف

Sam Carpenter

ترجمة

طارق سالم سعيد

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر



2017

حقوق الطبعة الإنجليزية



English Edition Copyrights
Published by Greenleaf Book Group Press
Austin, Texas
www.gbgpress.com

حقوق الطبعة العربية

عنوان الكتاب: الأداء الفعال ـ كيف تحقق أفضل إنجاز بأقل مجهود وأبسط استراتيجيات

تأليف: Sam Carpenter

ترجمة: طارق سالم سعيد

الطبعة الأولى

سنة النشر: 2017

الناشر: المجموعة العربية للتدريب والنشر
8 أ شارع أحمد فخري ـ مدينة نصر ـ
القاهرة ـ مصر



تليفون : 23490242 (00202)
فاكس : 23490419 (00202)
الموقع الإلكتروني www.arabgroup.net.eg
E-mail: info@arabgroup.net.eg
E-mail: elarabgroup@yahoo.com

Carpenter ،Sam
الأداء الفعال ـ كيف تحقق أفضل إنجاز بأقل مجهود وأبسط استراتيجيات ،
تأليف: Sam Carpenter، ترجمة: طارق سالم سعيد ـ القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر،
2017 ـ ط1
346 ص : 24x17 سم.
الترقيم الدولي : 978-977-722-094-1
1- الأداء القياسي
أ ـ سعيد، طارق سالم (مترجم)
ب ـ العنوان

ديوي: 658,562
رقم الإيداع : 2017/27924

تنويه هام:

إن مادة هذا الكتاب والأفكار المطروحة به تعبر فقط عن رأي المؤلف ـ ولا تعبر بالضرورة عن رأي الناشر الذي لا يتحمل أية مسئولية قانونية فيما يخص محتوى الكتاب أو عدم وفائه باحتياجات القارئ أو أية نتائج مترتبة على قراءة أو استخدام هذا الكتاب.



"تمت ترجمة هذا الكتاب بمساعدة صندوق منحة معرض الشارقة الدولي للكتاب للترجمة والحقوق"

إلى والدي

الذي كان يقول "فقط انجز الأمر".

شيفرة أوكام:

ينبغي على المرء اختيار أيسر التفسيرات،

تلك التي تتطلب أقل عدد من الافتراضات والمبادئ.

ــ ويليام الأوكامي، فيلسوف إنجليزي عاش في القرن الرابع عشر

المحتويات

الجزء الثالث: إذن كلنا متفقون 201

الخاتمة 297

توطئـة

"لو كانت عندي ثمان ساعات لقطع شجرة، لقضيت ستاً منها في شحذ الفأس."

ــ إبراهام لينكولن ــ

أقول كلماتي هذه دون مبالغة: إن كتاب السيطرة على الأنظمة واحدًا من أكثر كتب الأعمال التجارية فائدة التي ستقرأها على الإطلاق.. أنا أعلم بهذا – فقراءة كتب الأعمال هي مصدر رزقي، كما أنني أُعلّم الأشخاص المبدعين في كل مكان بالعالم كيفية بناء أعمال تجارية مربحة وممتعة ومستدامة.

إليك أكثر ثلاثة أسئلة يطرحها الناس عليّ في كل يوم:

- "يبدو إنشاء أعمال تجارية أمرًا معقدًا للغاية، من أين أبدأ؟"
- "أنا أعمل كثيرًا، ولكنني لا أجني الكثير من المال. فماذا أفعل لزيادة دخلي؟"
- "أنا أشعر دائمًا بالضغط والقلق". فكيف أستطيع إدارة أعمالي التجارية دون أن أفقد عقلي؟"

والإجابة على تلك الأسئلة دائمًا واحدة: تعلَّم كيف تحصل على ما تريد.

في الواقع، كل عمل تجاري له نظام معين: فهو مجموعة من الخطوات مُجتمعة، تُحقق بطريقة موثوق بها أفضل نتيجة لما نهدف إليه . وكلما زاد تركيزك على تحسين أنظمة الأعمال التجارية الخاصة بك، أصبحت النتائج التي تحققها أفضل، هكذا الأمر ببساطة.

وعندما يسمع غالبية الأشخاص كلمة "نظام"، يشردون. إذ معظمنا تم تدريبه على التفكير في أن إجراءات التشغيل المعيارية وقوائم التدقيق وعملية التوثيق والأعمال المشابهة لذلك تكون أمور مملة وبيروقراطية.

ولا شيء أبعد عن الحقيقة من هذا، و إليك ما يحدث عندما تبدأ في تحسين أنظمتك:

- تجني أموالاً أكثر، بمجهود أقل.
- تمتلك تركيزاً وطاقة أكبر لتقدم أفضل ما لديك في عملك.
- تكون أخطاؤك أقل بكثير جدًّا.
- تُصلح أخطاءك التي ارتكبتها بشكل سريع ودائم.
- تشعر أنك أكثر هدوءًا وثباتاً وتحت السيطرة.

إن أنظمة الأعمال التجارية القوية تنتج إلى حد كبير من التفكير الهادئ والعقلاني والصريح، وهو مهارة يمكن تعلُّمها بسرعة، ووسيلة يمكن تطبيقها لتحسين كل جانب من جوانب حياتك.

أنا أستخدم الأفكار الموجودة في كتاب السيطرة على الأنظمة كل يوم، عندما أقوم بإنشاء أعمالي التجارية، وقد أوصيت بهذا الكتاب إلى قرّائي وعملائي منذ نشر الإصدار الأول منه.

أنا مسرور من أن هذا الكتاب قد وجد طريقه إلى يديك، وسوف يساعدك هذا الكتاب على اتخاذ قرارات أفضل وإنجاز أعمال أكثر ، والاستمتاع بصورة أكبر على طول الطريق.

ــ جوش كوفمان، مؤلف كتابي ماجستير في إدارة الأعمال الشخصية ، والعشرون ساعة الأولى.

مقدمة الطبعة الثالثة

(طبعة محدثة للعام 2015م)

الاختلال الوظيفي من ذهب

إن هذا الكتاب مختلف.

فالدافع الأساسي له يتجاوز تقديم معلومات جديدة، على الرغم من قيامه بهذا. فالغاية الجوهرية لكتاب السيطرة على الأنظمة هي توجيهك نحو طريقة جديدة لإدراك عالمك، حتى تتحكم بها بشكل أفضل، وبالتالي تصبح أكثر قدرة للحصول على ما تريد، وسوف تشهد تعديلاً آليًّا في الطريقة التي ترى بها عالمك. وعندما يحدث هذا التحول العميق، ستترك منهجية الأنظمة لديك شعورًا قوياًّ، وحياتك وعملك لن يكونا كما كانا من قبل، وأود أن أطلق على تلك الصحوة الصغيرة فهم المرء للأمور، وسوف أقوم بوصف ماهيتها وكيفية تحقيقها في الجزء الأول.

إن حياتك مجموعة من الأنظمة الفردية ، لذا إلى من يوجّه هذا الكتاب؟ إنه لكل فرد يُدير عملاً تجاريًّا، من مؤسس عمل تجاري بسيط ومستقل ومبتدئ تملكه العائلة إلى رئيس تنفيذي محنَّك بشركة عالمية، وعند هذين الطرفين، وبينهما، تنطبق المبادئ بشكل موحد لأن آليات الحياة الجوهرية تعمل بالطريقة نفسها، في كل الأوقات، وفي كل مكان. إن هذا الكتاب محاولة للحصول على وجهة نظر أفضل للآليات البسيطة العالمية للواقع، كما يهتم برؤية المكائد في عالمك بشكل أكثر دقة.

إليك رؤية قالها لي مايك، مالك شركة عالمية قيمتها 50 مليون دولار أمريكي، وأحد عملاء الاستشارة الفردية لدينا، منذ فترة قصيرة: "سام! أنا الآن أرى أن الاختلال الوظيفي من ذهب!" لقد فهم مايك الأمر وهو على صواب: فإذا كنت تعاني من انعدام

الفاعلية المؤسسية النمطية، ثم رأيت فجأة هذا الانعدام في الفاعلية، ثم تقدمت بثقة خطوة تلو خطوة في طريق إزالته، ستكون قد حققت على الفور أرباحًا صافية إضافية. فإذا كان هناك الكثير من الاختلال الوظيفي في شركتك، إذن فهناك الكثير من الذهب يمكن العثور عليه.

إن هذه الزيادة في التدفقات النقدية ليست لها أية علاقة بتحقيق مبيعات جديدة أو نمو جديد، فالاختلال الوظيفي الداخلي كان الذهب المتواجد طوال الوقت، أنت فقط بحاجة إلى الانشغال بالبحث عنه.

لقد قمت بتغيير حياتي بعد لحظة من التبصر، متحولاً من حياة فقيرة مرعبة إلى حياة غنى ورخاء ، فأنا الآن أعمل ساعتين في الأسبوع. نعم، أنا أيضًا أشعر بأمان مالي في الفترة الحالية، أكثر مما أحتاج، مما مكنني من الاستثمار والمشاركة .. لقد كنت أملك العمل التجاري الصغير ذاته لمدة ثلاثين عامًا، وهذا الكتاب يعرض قصة كيف قمت بتحويل هذا العمل التجاري من محنة فوضوية إلى منجم ذهب؛ جاعلاً فريق عملي يرتقي معي ، بينما أقدم أعلى جودة من الخدمات المتاحة في الصناعة التي أعمل فيها. ولقد وصفت بشكل تفصيلي كيف استطعت التحرر، وكيف يمكنك أنت أيضًا أن تتحرر. صدّقني، إذا استطعت أنا القيام بهذا، فأنت أيضًا تستطيع القيام بهذا! على المستوى المهني، ربما يجب عليك أن تقوم بشيء مختلف عما تقوم به الآن حتى تحقق أهدافك في الحصول على الحرية والرخاء، ولكنك على الأرجح لن تفعل هذا.. إن الأشخاص الذين يتبعون استراتيجيتي يصبحون فائقي الفاعلية، ومعظمهم يستمر في القيام بما يقوم به طوال الوقت، حيث يتجاوزون أخيرًا مسألة التنافسية أو يرتقون فجأة السلم الوظيفي في شركاتهم بشكل متتالٍ.

أتريد أن تصبح المدير التنفيذي لشركة رأس مالها مليار دولار؟ فهيا لنتجه إلى درجة أعمق ونختبر افتراضاتك الأساسية لكيفية عمل الشركات. ولنستخرج النفايات ونقود شركتك إلى الأمام، فنجعلها فعالة بشكل مذهل.

لا توجد هناك وسائل تحايل أو نظريات غامضة في هذه الصفحات. كما لا توجد

تعقيدات من نوع نظرية سجيما السداسية، لا توجد مغالاة. إن ما أناقشه - بما في ذلك مبدأ تصور المرء للأمور- يبدو منطقيًّا تمامًا، فهل يبدو هذا أمرًا مثيرًا للاهتمام؟

هناك عدد لا نهائي من قطع اللغز الموجودة في العالم، ولكي يحصل كل منا على ما يريده في حياته، يتعلق الأمر فقط برؤية تلك القطع، والقيام بالاختيار المناسب، ثم جمعها بطريقة تحقق النتائج التي نرغب فيها، وفعلاً لن تخسر إنسانيتك إذا ما ركزت على آلياتك.

إن السيطرة على الأنظمة ليس كتابًا تحفيزيًّا يملؤك حماسًا ثم لا يوجهك إلى أي مكان، فبعد أن تفهم طريقة عمل الأنظمة، سأشرح بعناية الخطوات الآلية الضرورية لتحقيق الرخاء والسلام في حياتك (في الجزءين الثاني والثالث). كما ان هناك أيضًا المزيد من الأمور فيما بعد الكتاب، سوف أتناولها بالشرح.

وعلى الرغم من الأسلوب الذكي، إلا أن هذه الصفحات لا تحتوي على ما هو سيء، وكل شيء سيبدو منطقيًّا. فهذا الكتاب يبعث رسالة بسيطة مقدمة بطريقة وافية: خلافًا للرأي السائد، تسير طرق عمل العالم بشكل منطقي تمامًا، وهناك نظام متأصل سيظهر للمرء بصورة مذهلة، إذا ترك الأفكار المسبقة ولاحظ في هدوء الحياة كما هي. وباستيعاب هذه الرؤية الجديدة – من خلال التوجه إلى درجة واحدة أعمق – سيصبح من السهل ترتيب الأمور بشكل منظم بهدف "حصول المرء على ما يريد."

ومن المميزات الإضافية، استبدال الافتراضات التخمينية متعددة المصادر تجاه العمل والأعمال التجارية والسياسة والصحة والعلاقات بحقائق جريئة.

إن النتيجة الأكثر إرضاءً هي أن نظرية الحياة والواقع الصعب يصبحان متماثلين. وهذا يعني أن المرء لم يعد يقع تحت تأثير الزملاء أو الرأي العام أو ما يُشعره بالارتياح أو النفعية اللحظية، ومن خلال التعامل مع الواقع الأوليّ وجهًا لوجه، يحدد المرء بثقة رأيه تجاه الأشياء ثم يُطبّق باستمرار هذه الحقائق في عالم الواقع – وهذا يُجدي نفعًا؛ لأن الواقع يعمل بالطريقة نفسها في كل مكان وفي كل وقت.

لقد مرّت ستة أعوام منذ أن نشرت الكتاب لأول مرة، وفي ذاك الوقت، كنت آمُل

أن يساعد القراء على التحكم بشكل أفضل في أعمالهم التجارية وحياتهم، مع مخاطرة أن يجعل هذا الكتاب بعض الأشخاص متبجحين، وقد حدث بالفعل، وسوف أتحدث عن ذلك أيضًا قريبًا.

ولابد أن أقول فى البداية: إن كل منَّا لديه جانب آلي وآخر عاطفي؛ وخلافًا للكتب والشرائط والفيديوهات وغيرها التي تحدث عن علم نفس الشعوب والتي تزن أطنانًا، أقول : إنه من الجيد أن يفصل المرء بين هذين الجانبين. فإن لم يفعل، ستصبح الأمور مبهمة ولن يظهر أي من الجانبين بشكل جيد، ولكنني أختلف مع الافتراض القائل بأن الطريق إلى الحرية والرخاء يبدأ بإزالة القلاقل العاطفية الشخصية، فالكتاب يتعلق بتقويم آليات الحياة ، حيث جعل الآليات تعمل بشكل صحيح، وسيصاحب ذلك بشكل طبيعي التحسن العاطفي ، وهل يمكن أن يكون لدى المرء قلاقل عاطفية مع امتلاكه الثراء والحرية؟ بالطبع، فكلنا نعرف أناسًا من هذا النوع، ولكن وجود القلاقل أو انعدامها لن يُحدث فارقًا، فالحصول على الثراء والحرية سيساعدك بشكل كبير جدًّا في أن تعيش حياة أفضل.

نعم، يمكنك الضغط على زر لتصبح حياتك كما تريدها، وهذا يرجع إلى أن هذا الزر موجود في عقلك، وبالتالي يمكن الوصول إليه بسهولة.

ولكن تظل هناك حقيقة مركزية: وهي أن 90٪ من الناس يعانون ظاهريًّا، ويبدو أن هذه المعاناة ترجع إلى أن هؤلاء الناس لم يحددوا اتجاهاتهم ولم ينظموا أمورهم ويقضون الكثير جدًّا من الوقت في أمور تافهة- هذا صحيح- ومع هذا، عندما يرى الناس آليات الحياة من منظور أعمق، يصبح السبب الأساسي للمعاناة واضحًا بشكل مذهل، وذلك لأن معظمنا يستهلك أيامه في التأقلم مع النتائج السيئة، و لا نفكر في الغوص نحو مكان أعمق وإجراء تعديلات حيث يتم ترويج وتبرير تلك النتائج السيئة، فنحن البشر مولعون بتقرير الأمور بشكل سطحي، وجعلها معقدة وهى ليست كذلك.

لقد توصلت إلى أنه ليس كل الناس يهتمون بتحقيق المزيد من الأعمال بمجهود أقل. فبعض الناس يريدون تحقيق المزيد من الأعمال ، بينما يعملون بعدد ساعات العمل نفسها،

أو فقط يريدون أن يصبحوا أكثر فاعلية في أعمالهم وفي منازلهم. وعدد كبير من القرّاء يرغب ببساطة في أن يشعر بأنه أكثر تحكمًا في حياته، وفي أن يجعل عالمه أكثر منطقية. والكتاب يخدم كل هذه الغايات ، لأنه يتعلق بأن يصبح المرء أكثر فاعلية في حياته.

وأقولها بشكل رسمي: أنا أحب عملي.. العمل الشاق يجعلني في حالة ذهنية فائقة. كما أن العمل الذي أقوم به إبداعي، وفي معظم الأوقات، تجعلني الأمور التي تتطلب مجهودًا واحدًا غير قابل للتكرار أشعر بالتحدي والإثارة.

هذا فيما يتعلق بالإصدار الثاني، فهل توجد أية مواد جديدة في الإصدار الثالث؟ كلا، ليس الكثير، وحُجَّتى هو أن الواقع الأساسي لا يتغير بمرور الزمن، بل يمكن فقط تفسيره بشكل أفضل، وهذا هو السبب الرئيسي وراء قيامي بطرح هذا الإصدار الثالث. فقد قمت بتحسين كبير في كيفية قراءة هذا الواقع الأساسي، وهناك بالمعني الحرفي للكلمة الآلاف من التحسينات الصغيرة، لذا أريد من القارئ أن يفهم الأمور بشكل أسهل وأسرع، كما أجد أيضاً بعض الرضا الذاتي في إنتاج تمثيل ذي جودة أفضل لما أؤمن به.

وسوف أستعير مصطلحًا وصفيًّا شائعًا لفكرة مهمة تنتشر عبر الكتاب كله: وهو أخذ الأمور الصغيرة والأقل أهمية في الاعتبار أولاً "Bottom-up". ابتداءً من الإصدار الأول، حيث تناولت هذا المفهوم من زوايا مختلفة وذكرته مرارًا وتكرارًا، ولكنني لم أطلق عليه تسمية أبدًا، وفي عالم الأعمال التجارية، يُشير هذا المصطلح إلى أفكار تحسين النظام التي يجب جمعها من مستويات العميل وخطوط الإنتاج ، ثم تمريرها إلى الإدارة للتهذيب والموافقة، و ليس هذا إعلانًا للديموقراطية – فأنا أميل أكثر إلى التفكير في الأعمال التجارية بوصفها ديكتاتورية خيّرة – ولكنها تعترف بالبديهية: تأتي الأفكار الأفضل من الناس الذين يعملون في الصفوف الأمامية، الذين ينتجون المنتج أو يقدمون الخدمة، وكذلك من الذين يتعاملون مع العملاء.

وسوف أتحدث هنا عن خطر التحول: ففي العروض التقديمية الجماعية التي بدأت فيها مناقشة نظريتي في السيطرة الآلية على الحياة، كان هناك دائمًا بعض إيماءات الرأس بالموافقة الأولية من كتيبة (اتبع نعمتك) (التي كنت عضوًا فيها) والذين يشعرون بأن

النداء قد جاءهم ليترفعوا عن العالم الآلي من أجل التركيز على العالم الروحي. فهم يعتقدون أن السعي المقدس أمر نبيل وراقٍ ولا ينبغي أن يعوقه العمل التقييدي المتمثل في معالجة قضايا تافهة في الحاضر، وإجابتي، التي دومًا ما جعلتْ تلك الرؤوس تهتز استغرابًا بدلاً من الاهتزاز بالموافقة، هي أننا جميعًا كائنات روحية تعيش في عالم آلي، وحتى نتعلم كيف نقود بحزم الآليات الأوليّة لحياتنا، لن نستطيع الانتقال إلى أي مكان يعطينا حرية السعي وراء ما يتجاوز هذا الواقع الملموس، لأنه دائمًا سيجذبنا جميعًا إليه بسبب الضرورة المحضة، إذ يجب علينا تقويم عالمنا المادي، بكل ما فيه من اعتبارات مملة وأساسية، قبل أن نستطيع التركيز على ما وراءه. وبعد قولي هذا، يمكن بقوة إدراك هذا الوجود الآلي المتناسق بشكل جميل والذي نعيشه في كل يوم كمكان روحي، إذا استطعنا التوقف عن الحكم عليه ورؤيته فقط على ما هو عليه. وللأشخاص الذين يميلون إلى الجانب الغربي بوجه خاص، يُعد الأمر تغييرًا في الاتجاه المعاكس نحو استخدام العالم الآلي بهدف دخول العالم الروحي. أعط للأمر فرصة إذا كان الاتجاه الأول لم يُلبِّ توقعاتك.

وبالعودة إلى موضوع إنتاج كتاب ذي جودة أفضل: إليكم شيئاً اسمه "تحسين النظام." فالكتاب يتعلق بالأنظمة، وأي كتاب هو في حد ذاته نظامًا. والأمر أشبه بكيان مغلق يحتوي على عدد كبير من العجلات الدوارة، التي تُسهم كلها في الغاية الوحيدة لهذا الكيان، وهي تحقيق هدف ما. والكتب، مثلها مثل حياتنا، ليست كاملة أبدًا، وبالتالي هناك دائمًا مساحة للإصلاح، مساحة لتحسين النظام. وهنا تكمن مشكلة صناعة نشر الكتب التي أعتقد أنى استطعت التحايل عليها.

لديّ علاقة تعاقدية مثيرة للاهتمام مع الناشر الخاص بي، وهو Greenleaf Book Group. وهذه العلاقة تختلف بشكل جوهري في الاتفاقات المبرمة بين الناشر والمؤلف بنسبة 99.9٪، لأنني استطعت إبقاء حقوق النشر والطبع خاصة بمخطوطتي. ومن ثمَّ يمكنني تغيير هذه المخطوطة كما يحلو لي عندما أرغب في هذا (وهذا بالطبع بجانب وجود اهتمام وثيق بتوصيات محرري النشر الممتازين).

وعادة، يعني نشر الأعمال مصادرة حقوق المؤلف في العمل من قبل الناشر إلى الأبد.

أما المؤلفون الجدد، الذين يودون تجنب البقاء في سلة مهملات النشر الذاتي بشكل غير مرغوب فيه، فيبيعون أرواحهم لدور النشر التقليدية. وعاقبة هذا، على المبتدئين، تسليم المخطوطة الأصلية إلى محرر ما، والذي بُناءً على جدارته وأسلوبه وشخصيته وسلوكه ومزاجه اللحظي ودرجة إيمانه واهتمامه بموضوع المخطوطة وخبرته (غالبًا ما يكون محرري كتب المؤلفين الأولى قد تخرجوا حديثاً من الجامعة) سيقوم على الأرجح بجعل المخطوطة الأصلية التي تم تقديمها غير قابلة للتعرف عليها. ولن يكون هناك مصدر آخر للمؤلف، وسيكون للمحررين الكلمة النهائية في محتوى الكتاب المنشور وأية تفسيرات لاحقة.

ويقول المؤلف الجديد للناشر "أنا أود أن أنشر كتبي، فإليك ما تريد، خذه وافعل به ما شئت."

وبعد هذا التنازل العميق، حظًّا موفقًّا للكاتب الكادح الذي يريد إجراء تغييرات وهنا يسأل من الناشر أن يقوم بطبعة أخرى أو، لا سمح الله، طلب طباعة إصدار جديد. فلا مجال للعودة إلى الوراء وتعديل الكتاب بدون موافقة الناشر، وبنسبة 99٪ لن تصدر هذه الموافقة قريبًا.

ولأنني رغبت في تحكم دقيق في هذا الإعلان الرئيسي لما أؤمن به، فقد بحثت عن بديل لصفقة النشر التقليدية. وأعتقد أنك ستجد التسلسل الزمني التالي لتطور الكتاب مثيرًا للاهتمام لهذا السبب، ولسبب آخر هو أن تاريخ كتاب السيطرة على الأنظمة يُعد توضيحًا مثاليًّا لعملية طريقة عمل الأنظمة التي تُعد محور الكتاب نفسه.

لقد قمت بنشر الكتاب بشكل ذاتي في ربيع عام 2008م . وكانت الطبعة الأولى بغلاف رقيق. وقد أمضيت عامين وآلاف الساعات لنشر الكتاب بطريقة صحيحة وسليمة. وكان هذا أفضل ما استطعت فعله على الإطلاق في ذلك الوقت. وظننت أن الكتاب لا تشوبه شائبة ، عندها قدمت المخطوطة للمطبعة، بدون ناشر.

وعندما وصلتني صناديق الكتب الجديدة بعد ستة أسابيع وفتحت أحدها، شعرت بسوء تقدير رهيب: لقد كان غلاف الكتاب زلة محرجة. كم كنت متكبرًا، كمؤلف لأول

مرة، في تلطيخ الغلاف بصورتي عليه؟ ثم فتحتُ نسخة، وخلال ثوان شحب وجهي لأنني في هذه اللحظة، في الصفحة الأولى بالتحديد، علمت أنه كان بإمكاني التعبير عن الأمور بشكل أفضل بكثير. واستمررتُ في القراءة. كانت هناك تراكيب جُمل صعبة وأخطاء لُغوية صريحة وتكرار ضعيف للأفكار أكثر من اللازم. وعلى الرغم من شعوري بخيبة الأمل، إلا أنني نشرت الكتاب لأن رسالته كانت صلبة. وحيث حقق مبيعات جيدة للغاية. وبعد شهر، علمت أنه يجب إصدار طبعة أخرى، وهذا سيعطيني فرصة القيام بالأمور بطريقة صحيحة، فرصة "تحسين النظام."

وبكل حماس، بدأت العمل على تعديل الكتاب، عملت ليلاً ونهارًا من أجل إصلاح أوجه القصور، بما في ذلك التخلص من صورة الغلاف.

لم تتغير الرسالة، ولكن كان هناك الكثير لإصلاحه في طريقة التعبير عنها، وكانت تجربة مُرضية للغاية لأنني بالتأكيد كنت في طريقي نحو إنجاز هذه الطبعة الثانية ذاتية النشر بطريقة صحيحة. وكانت هذه النسخة المُحسّنة أيضًا بغلاف رقيق، ولكنني قررت أن يكون الغلاف أبيض اللون لامعًا هذه المرة.

ووصلت الشحنة. وفتحت صندوقًا واثقًا من أن هذه الطبعة ستثبت أنها التمثيل قبل الأخير لما أؤمن به في العمل والحياة. ويا إلهي. كبداية، كان الغلاف المعدَّل رديئًا. وبالرغم من المراجعات التي لا تحصى للجانب اللغوي ولتراكيب الجُمل واستمرارية صلابة الرسالة، إلا أن الكتاب من الداخل كان لا يزال رديئًا.

وبعد مرور عدة أشهر، قبلت دار النشر Greenleaf Book Group الكتاب، ووقعنا على اتفاق، وتلي ذلك إعداد إصدار ثانٍ/ طبعة ثالثة. ولكن هذه المرة، مع وجود اثنين من المحررين المهنيين ذوي الدرجة الأولى لدى دار النشر، تغير محتوى الكتاب، وحرفيًّا تم إدخال الآلاف من التحسينات الإضافية. وهذه المرة أصبح غلاف الكتاب من الورق المقوَّى، وكان من المقرر تسليمه في ربيع عام 2009م.

وعندما وصلت الكتب، شعرت بخيبة الأمل مرة أخرى، وإذ كان الغلاف الجديد

رائعًا، بينما كانت مادة الغلاف اللامعة التجريبية ذات درجة امتصاص كبيرة، حيث إنها تتلطَّخُ على الفور ببصمات أي شخص يلتقط الكتاب. ونعم، كان يمكن قول الكثير من الأمور بشكل أفضل.

وفي الطبعة الرابعة التي أصدرناها بعد ستة أشهر،أيضًا بغلاف من الورق المقوى، قمنا بإصلاح الغلاف وكما قمنا بالكثير من التحسينات الداخلية. ثم جاءت الكتب، وأنا على يقين بجودة الكتاب بالقدر الكافي، إلا إنني شعرت بخيبة الأمل مرة أخرى.

ولكن ما لم أقله حتى الآن – وهذه هي النقطة الأساسية وراء سردي كل هذه الأحداث، هو أنه بسبب سلسلة خيبات الأمل التي شعرت بها والتحسينات المستمرة اللانهائية التي قمت بها، تحسنت جودة الكتاب بشكل هائل. وعلى الرغم من انتقاداتي الذاتية، كان عليّ أن أعترف بأن الكتاب لم يكن بنصف السوء الذي كان عليه من قبل، وهذا يرجع إلى دورات تحسينات النظام المستمرة للإصدارات الثلاثة السابقة.

ومع هذا، يوجد بهذه الطبعة الرابعة من الإصدار الثالث ما يزيد على ألف تحسين إضافي وبعض الإضافات ومرة أخرى يلتف محررو دار النشر من ورائي لتسهيل الأمور أكثر من ذلك.

ومن الإصدار الأول حتى هذه الطبعة الرابعة من الإصدار الثالث، ظلّت رسالة الكتاب كما هي. ولكن فنياته هو ما تم تحسينه.

وعندما أنظر إلى ما مر من أحداث، يتضح لي أنه كان ينبغي عليّ أن أعرف أن الكتاب لن يصدر أبدًا بالطريقة التي أردت أن يكون عليها في المرة الأولى، ولا الثانية ولا الثالثة ولا الرابعة، أنا أعلم بهذا!

وعلى أية حال، حظيتُ بالفرصة الفريدة كمؤلف للمرة الأولى ، حيث قمت بتعديل كتابي بشكل متكرر عبر ثماني طبعات، متحكمًا في المحتوى بشكل تام مع وجود اهتمام وثيق بنصائح محرري ومصممي دار النشر ذي الطراز الرفيع الذين ساعدوني. والنتيجة النهائية ، كانت كل نسخة إضافية أفضل في جودتها من النسخة التي سبقتها.

لقد أخبرتكم بكل هذا لأوضح نقطة تتجاوز تعظيم الذات: وهي أن التطور الدءوب

لكتاب السيطرة على الأنظمة يعد في حد ذاته توضيحًا مثاليًّا لعملية تحسين الأنظمة التي تتوارد في محور ومركز رسالتها الخاصة.

وسوف أستخدم هذا التسلسل الزمني أيضًا للإشارة إلى جمال الحرية الشخصية وعلى أن يكون المرء قادرًا على رسم مساره الخاص به.

وآمل بهذا الكتاب ألا تتطور فقط القدرة على رؤية العمليات التشغيلية لعالمك من لحظة إلى أخرى، ولكن أيضًا التعمق داخل نفسك لتكتشف أن مفتاح تحقيق الأهداف أن تمضي وقتك وأنت تعدل تلك العمليات دون انقطاع، حتى تجعلها تعمل بتحسن مستمر. استعد وامض الكثير من الوقت في تحسين أنظمة عالمك دون كلل أو ملل، وقريبًا ستتوقف عن حل المشاكل بصورة مؤقتة، وستمتلك الوقت والمال للاستمتاع بحياتك بالطريقة التي دومًا رغبت فيها.

كما آمل أن تحصل على هذا.

هناك العديد من الأمثلة والتوضيحات بهذا الكتاب، ولكن لم يكن القصد منها أن تُصبح مجموعة من القصص والحكايات. إنما وددت أن أتجه نحو درجة أعمق ومساعدة قرّائي بحق على إحداث التغييرات في حياتهم من خلال تقديم مجموعة من التعليمات الواضحة والملموسة التي يجب عليهم إتباعها. لقد كتبت هذا الكتاب ليكون مبدءاً توجيهيًّا رئيسياً فيما يتعلق بالسيطرة على أنظمة حياتك. إنه كتاب شامل. ولكن إذا رغبت في الذهاب إلى ما هو أبعد من هذا، فهناك دورة تدريبية متعددة الوسائط قمتُ بإنشائها. وهي تذهب أبعد من الكتاب في الغاية والهدف، وهي مصممة لإخراج مالكي الأعمال التجارية المماطلين من حالة التقاعس عن العمل. وهو برنامج تتراوح مدته ما بين شهر إلى ثلاثة أشهر (حيث يعتمد الوقت الضروري لإتمام الدورة على مدى تعقد الأعمال التجارية واستعداد المالك لإجراء التغييرات). ويُطلق عليها أكاديمية السيطرة على الأنظمة (انظر الملحق د). بالنسبة لبعض القرّاء، أصبح منهج السيطرة على الأنظمة قسمًا مستقرًّا بذاته في أعمالهم بكل ما في الكلمة من معنى، مثله مثل أقسام الحسابات وتكنولوجيا المعلومات والمبيعات. ويمكنك أن تُطلق عليه القسم الشامل لأنه يحتوي كل الأقسام الأخرى،

ويجعل كلاًّ منها يعمل بفاعلية فائقة، ويجعل كل تلك الأقسام تعمل كآلة عمل فائقة الإنتاجية. كما تقدم الأكاديمية لمالكي الأعمال التجارية تدريباً إضافياً للمنهج.

ومنذ ثلاثة أعوام، أنشأنا أيضًا فرعًا استشاريًّا اسمه "Premier Consulting"، وهي شركة فرعية مثيرة للاهتمام تعمل بشكل مباشر مع القادة/ المالكين؛ فبعض الشركات التي ساعدناها كانت أكبر بكثير مما توقعنا، حيث يصل عائدها السنوي إلى نصف مليار دولار، واستطاعوا في بعض الأوقات إنشاء فروع دولية في أسواق سريعة النمو. (انظر الملحق "و" للحصول على مزيد من التفاصيل). كما يوجد أيضًا تدريب منخفض التكلفة للمجموعات والأفراد. (انظر الملحق هـ.)

أيضًا بالتزامن مع إصدار هذه الطبعة الرابعة من الإصدار الثالث، قمنا للتو بإصدار برنامج توثيق حاسوبي (انظر الملحق ي وقم بزيارة الموقع businessdocumentationsoftware.com).

وخلال الستة أشهر الماضية، قمنا بتوقيع عقود لترجمة الكتاب إلى اللغات الأخرى مع دور نشر في الصين واليابان وروسيا ورومانيا.

لقد مررت بخسائر عائلية مريرة ومتعددة منذ نشر الإصدار الثالث من هذا الكتاب في ربيع عام 2011م. وخلال هذه الفترة، وجدت مفاهيم شاملة معينة لطريقة عمل الأنظمة داعمة على نحو خاص. ربما تحدث تلك الافتراضات أرقاً بالنسبة لك أيضًا، سواء كانت مشاكل شخصية أم لا. وسوف ترى كل مفهوم منها بمزيد من التعمق أثناء إبحارك عبر الكتاب، وأعتقد أنه قد يكون من الجيد لك أن تبدأ بتعقب مفاهيم "عما يدور هذا الكتاب" الآن. إليك إياها، وسوف أحافظ على بساطتها:

1- الواقعية: فالأمر يتعلق بما أؤمن به وأدعمه، سواء أعجبك هذا أم لا. فاترك الخيارات التي تتاح لك وقرر ما تريد فعله بنفسك .

2- إن حياتك مجموعة من العمليات التتابعية الخطيّة. فما الشيء المخيف والرائع في هذا؟ في هذه اللحظة، سبق كل وضع من أوضاع حياتك واحدًا من هذه الأنظمة التي

تعمل خطوة بخطوة. وهذا يعني أن الأنظمة التي تعمل الآن – المرئية وغير المرئية – تقوم بتحديد مستقبلك. ولكي تنشئ المستقبل الذي تريده، يجب عليك في هذه اللحظة أن تسيطر على تلك الأنظمة بشكل مكثف. وستحدث النتائج العظيمة تقريبًا من تلقاء نفسها.

3- إذن ... امض معظم وقت عملك في الإعداد وليس التنفيذ.

4- ما هو النظام الأساسي المختل وظيفيًّا المتواجد في كل مكان بالأعمال التجارية والحياة الشخصية؟ إنها منهجية التواصل الفردية والجماعية، التي تتضمن التردد والسرعة والتلخيص والتوجيه والأدوات. وما العجيب في هذه الأنباء؟ إمكانية إصلاح التواصل السيئ بسرعة، ولهذا عائد مذهل على الاستثمار.

5- يقول الناس "كل شيء يحدث لسبب ما." هذا صحيح بالقدر الكافي. ولكن الشخص الذي يقول هذه الجملة يُشير تقريبًا دائمًا إلى حياة محددة مسبقًا، نموذج وجودي حيث يقوم فيه شخص علوي بتنظيم كل حدث. هل حدث شيء ما؟ حسنًا. إن كل شيء يحدث لسبب ما. ولكن أن يُصبح المرء دُمْية ليست الهبة الإلهية التي مُنحنا إياها. ولكننا مُنحنا حرية الاختيار...

6- عند نقطة البيع، قم بتحريك الأمور، الآن! قد تبدو هذه الكلمات للوهلة الأولى تعبيرًا تجريديًّا تافهًا، ولكنه ليس كذلك.

7- قم بإنشاء قيمة للآخرين، في كل مكان وفي كل الأوقات.

8- "انتبه للفجوة." فالصمت يغذي الارتياب. فلا تتوقف عن الحديث.

9- إن سحر الحياة موجود هنا والآن، أمام أنوفنا؛ وليس في مكان ما بالخارج.

إن الخطأ الإنساني الهائل هو الافتراض بوجود ميل كوني نحو الفوضى. فما هي الحقيقة الآلية؟ الحقيقة هي أن هناك نزوعاً مبدئيًّا نحو النظام. أنا الآن شخص مؤمن، بطريقتي الخاصة، وأشكر الله على كل لحظة في هذه الحياة...

هناك أمر آخر: اعلم أن العمل التجاري فن. والقدرة على صعود منحنى التعلُّم بصبر، وتجاوز عقبات هائلة بعزيمة لا هوادة فيها، والاستمرار في تحسين الأمور مهما

كانت، وإنشاء شيء جميل، في آخر الأمر، نتج من سوء تقديرات الماضي – أي أن تمر بأزمات ومشاكل وصعوبات وتنجح في تجاوزها والبقاء – كل هذه أمور جميلة. إذ إن العمل التجاري الناجح كيان من الجدارة قائم بذاته يُعطي قيمة لكل من شارك فيه. وأثناء تعثرك ومشيك وعدْوك نحو تلك النهاية، لا تقلل من قيمة إنجازاتك وإسهاماتك.

سام كاربنتر
(تم التحديث في أغسطس 2014م)

مقدمة الطبعة الأولى

الأمر يتعلق فقط بالآليات

أنا أسيطر على النظام، ليس فقط نظامًا واحدًا، فأنا أسيطر على كل الأنظمة في عالمي – المهني والشخصي والمالي والاجتماعي والبيولوجي والآلي. أنت تمتلك أنظمة خاصة بك. هل تراها؟ هل تتحكم فيها؟ لا يهم سواء كنت رجل أعمال أو مدير تنفيذي أو موظف أو رب/ ربة منزل أو متقاعد أو طالب. فحياتك مكونة من أنظمة يعود إليك قرار السيطرة عليها أم لا.

ويُقصد بالمعنى العامّي لمصطلح السيطرة على النظام من يستخدم الثغرات البيروقراطية كعذر لكسر القواعد بهدف الحصول على ربح شخصي. ولكن الفوز في لعبة الحياة يعني أن يتبع المرء القواعد، لأننا إن لم نفعل هذا، سيكون أي فوز نحرزه خدعة. تأكد من أنك لن تجد أي شيء مخادع أو بغيض في هذه الصفحات. كما أن منهجية السيطرة على الأنظمة ليست لها أية علاقة بالنظرية السرّية أو السياسة أو الدين؛ فهي تتعلق بالفطرة السليمة والآليات البسيطة. وأنا أطلق عليها اسم فلسفة السيطرة على الإنسان.

إن الحياة عمل تجاري جاد، وسواء علمت هذا أم لا – أو سواء أعجبك هذا أم لا – فإن أنظمتك الشخصية هي الخيوط التي تنسج وجودك، وهي أنت عند جمعها. وإذا كنت مثل معظم الناس تمضي أيامك بدون رؤية هذه العمليات التشغيلية بوصفها كيانات منفصلة، فسوف تعمل بعض هذه الأنظمة بشكل جيد ولكن البعض الآخر لن يعمل كذلك.

ومع الأخذ في الاعتبار مدى تعقد عالمك، ماذا لو استطعت رؤية كل نظام من هذه الأنظمة بوضوح؟ ماذا لو استطعت الوصول إلى واحدة من تلك العمليات غير الفعالة وأخذها خارج هذا العالم المعقد، وجعلتها مثالية ثم أعدت إدخالها؟ ماذا لو استطعت القيام بهذا الأمر مع كل نظام يتكون منه عالمك؟ ماذا لو استطعت إعادة هندسة عالمك جزءًا بعد الآخر وجعلته بالضبط على الشكل الذي ترغب بدون الاضطرار إلى الاعتماد على الحظ أو العناية الإلهية أو الإيمان الأعمى أو هبة من شخص آخر؟

إن الدافع الأساسي للكتاب ليس تعليمك على طريقة عشر خطوات نحو السلام والرخاء أو تحذيرك من الأخطاء الخمسة الأكثر شيوعًا في البحث عن السعادة.

إن منهج الكتاب يذهب أعمق من هذا، فهو يُحدث تعديلاً في الطريقة التي ترى بها عناصر حياتك. وعندما يحدث هذا التحول الآلي الهادئ العميق، في إدراك الحياة – سوف تتذكر تلك اللحظة الدقيقة التي تفهم فيها الأمور – ستترك المنهجية البسيطة لديك شعورًا قويًّا، ولن تكون كما كنت من قبل.

وأنا أطلق على هذه الطريقة الجديدة في رؤية الأشياء اسم طريقة عمل الأنظمة.

ويقدم الكتاب أيضًا إطار عمل – نعم خلاصة الأفعال التي يجب عملها والتي يجب عدم فعلها – يمكنك من خلاله تغذية هذا الإدراك الجديد حتى تحصل على ما تريد في حياتك.

نهجان :

بمعنى أكثر اتساعٍ، هناك نهجان نفسيان للعثور على وسيلة ليقود المرء عالمه بشكل تام وإيجابي. يقول النهج الأول : بأن أحداث الماضي وطريقة التفكير التي تشكلت لدينا كنتيجة لتلك الأحداث تحدد سعادة المرء في الوقت الحاضر. وبهذا المنطلق، فإننا نعد ضحايا الظروف غير السارة، وسنحظى بفرصة الحصول على السلام فقط إذا ما واجهنا الوحوش النفسية المزروعة في عقولنا منذ زمن بعيد ونزعنا سلاحها. وهذا هو الموقف الفرويدي.

أما النهج الثاني، الإدراكي، فيقول بأن الأفكار التي نغذّي أنفسنا بها اليوم هي الأكثر أهمية، وأن أحداث الماضي قد ولّت وانتهت إلا إذا أصررنا على إعادتها إلى حاضرنا.

والنهج الإدراكي أكثر عملية من النهج الفرويدي لأنه بسيط وواضح، ويمكّن المرء من توجيه عملية التفكير بدلاً من التخبط بشكل عاجز في سلبية عقلية نتجت من الأعوام الماضية. وأنا أؤمن بأن ما نفعله اليوم سوف يحدد المستقبل، وإلقاء اللوم على الماضي أو العالم أو شخص آخر أسلوب موهن للعزيمة في رحلة المرء الثمينة التي لا تتكرر إلا مرة واحدة، والتي اسمها الحياة.

وسوف يزدري علماء النفس النبلاء قديمي الطراز، الذين يرون تعقيداً صارماً لا نهاية له في الوضع البشري، بساطة رسالة الكتاب. وسوف يقولون لك إن الأمور أكثر تعقيدًا من هذا. وأنا أشكرهم على هذه المجاملة غير المباشرة. فهي رسالة سهلة وهادئة ومكثفة تصف الحياة كما هي بحق: آليات بسيطة تعمل وفقًا لقاعدة السبب والنتيجة يمكن أن تكون منطقية ومتوقعة ومُرضية.

ومن غير الضروري الحصول على درجة الدكتوراه.

إذن، خذ اسم هذا الكتاب بقيمته الظاهرية الحرفية، ففهمك لذاتك هو سيطرتك على أنظمتك. وفي هذه الصفحات، أتحداك أن ترى أولاً هذه الأنظمة، ثم تحللها، ثم تصقلها واحداً تلو الآخر حتى يصبح كل واحد منها تقريبًا خالٍ من العيوب. (وأنا أطلق على هذه العملية اسم تحسين النظام.) كما ستقوم أيضًا بإنشاء أنظمة جديدة، بينما تتخلص من الأنظمة التي تؤخرك وتعوقك، تلك التي كانت تخرّب في الخفاء أفضل جهودك. قم بقيادة أنظمة حياتك وتحرك نحو الصفاء الداخلي والرخاء وما هو أفضل لمن هم حولك.

قائد وذو مكسب كبير :

منذ بضعة أعوام، شاركتُ في "Cycle Oregon"، جولة سياحية بالدراجات مدتها أسبوع. وكانت في أوائل شهر سبتمبر، وسار ألفا شخص منّا على الطريق بمتوسط 75 ميلاً في اليوم عبر المناطق النائية شرق ولاية أوريغون. وفي المساء، خيّمنا في مدن من

المخيمات مخصصة لنا منتشرة في مواقع مختلفة على طول مسار الجولة – ملاعب كرة قدم خاصة بمدارس ثانوية ريفية وحدائق المدن الصغيرة وحقول القمح. ونادراً ما كانت هناك تغطية للهاتف الجوال. وكان هذا لا بأس به بالنسبة لنا، فقد عزلنا أنفسنا، بشكل جماعي، من تلك الأشياء الصعبة خلال هذه العطلة التي استمرت لسبعة أيام من العام المعتاد.

وعند الغسق في آخر ليلة بالجولة، عندما كنت أسير مع صديقي ستيف مصادفة عبر البحر المجاور من الخيام، قابلنا مجموعة من الشباب الجالسين الذين يشربون البيرة ويصخبون. وقد سمعناهم وهم يضحكون ويتبارون في الرهان على عدد رسائل البريد الصوتي التي قد تصل لكل منهم في اليوم التالي، عندما يعودون إلى مكان به تغطية لهواتفهم المحمولة ويصبحون قادرين على تفقد رسائلهم. ومن الواضح أن هؤلاء الأشخاص يعملون معًا في عالم الواقع في مكتب ما. وتوقع أحدهم أن يكون إجمالي عدد الرسائل لديه 150 رسالةً ، وتوقع آخر أن يكون الإجمالي 250 رسالة . وكان الشاب الذي كان دوره الأخير في هذه المزحة قويًّا وواثقًا. فقد ابتسم في تملق. وكان من الواضح أن هذا الشخص مهمٌّ في مكان عمله. وكان يحظى باحترام كبير، كقائد، وعلى الأرجح هو ذو مكسب كبير– شخص ناجح ، اعتمد الناس عليه.

وعلى مدار ثلاثين عامًّا، كنتُ مالكًا ومديرًا عامًّا ومديرًا تنفيذيًّا لشركة اتصالات صغيرة في مدينة بيند بولاية أوريغون، اسمها "Centratel"، وهي شركة مربحة وبها 35 موظفا وقاعدة عملاء قوية ومخلصة. إن الدور الذي ألعبه مهم، ففي عالمي أنا أيضًا قائد وذو مكسب كبير. وأيضًا العديد من الناس تعتمد عليّ.

عندما تفقدت بريدي الصوتي في اليوم التالي، مع بدئي القيادة عائدًا إلى المنزل، كانت هناك رسالة واحدة فقط. كانت من آندي، الرئيسة التنفيذية للعمليات، وتركت فيها تحديثًا للأمور، لأنها علمت أنني سأرغب في تفقد الأوضاع عندما أكون قادرًا مرة أخرى على تلقي رسائلي. وأوردت أن كل الأمور تسير على ما يرام في المكتب، وأعربت عن أملها في أنني أمضيت أسبوعًا ممتعًا بعيدًا عن العمل. وأضافت "قُدْ بأمان". هذا كل ما في الأمر. ولم

تكن في حاجة إلى قول ما هو واضح: خلال هذا الأسبوع، وبدون أدنى تدخل منّي، وبدون أية معوقات، كانت الأعمال تسير بصورة رائعة، وأدرّت أرباحًا بآلاف الدولارات.

لم يكن من المهم أنني كنت غائبًا:

من يدري ماذا يفعل هذا الشاب، الغارق في رسائل البريد من دورة الدراجات، ليكسب عيشه، ولكنني أقول لكم الآتي: إنه يدير أموره بشكل سيء، إذ كان عمله لا يستطيع المتابعة لأسبوع واحد بدون تأثيره المباشر؛ وإذا كان العدد الكبير من العمليات التي يشترك فيها تتوقف عندما لا يكون موجودًا. نعم، كل رسائل البريد الصوتي هذه (والله وحده يعلم كم عدد رسائله الإلكترونية) تشهد على أهميته ووضعه، لكن بالنظر إلى الصورة الكبرى نراه عبدًا لعمله – كما أن الناس الذين يعتمدون عليه عبيدا لحضوره. فهم ينتظرون إجابته ولا يستطيعون التقدم بدون رأيه وخلال غيابه، ولأنه فشل في إعداد عمليات أعمال تستمر في الإنتاج حينما لا يكون موجودًا، تتوقف الأمور بشكل تام بالطريقة نفسها التي تتراكم فيها المياه وراء السدود.

على الأرجح ، كان هذا الشاب أصغر منّي بخمسة وعشرين عامًا. والناس والأوضاع تتغير مع مرور الوقت؛ فمنذ وقت ليس ببعيد، كان عالمي مثل عالمه بالضبط.

التواصل عبر الإنترنت :

إليك ملاحظة أكثر عمومية: على مدار الثلاثين عامًا الماضية، استولت متعة الإشباع الفوري جزءًا كبيرًا من الناس. وبالنسبة لجيل التواصل عبر الإنترنت، الذي يمتلك العديد منه سعة انتباه الذبابة الصغيرة حيث أدمنوا الهواتف الذكية وانشغلوا بوسائل التواصل الاجتماعي وتراجع مستواهم الفكري بسبب سخافة الكثير من صناعات الإعلام والترفيه – ومن غير المرجح أن يتمهلوا للنظر في أصول الأشياء.إذ إن الإشباع المتوتر اللحظي يُعد تشتيتًا للانتباه عن التأمل الهادئ في أسباب سير الأمور على هذا النحو. واليوم، خلافًا للعشرين عامًا الماضية، نرى اللحظة الحاضرة الجيدة متاحة فقط من خلال الاتصال بالإنترنت وعدم الانتباه إلى أي شيء آخر.

بالنسبة للعديد منّا، يُعد التمهل لفحص الأمور أمرًا غير ممتعًا، وهذا مؤسف لأنه من الإلزامي أن نأخذ وقتًا نفهم فيه النظام الآلي لحياتنا إذا أردنا تعديل هذا النظام بهدف تحقيق النتائج التي نرغب فيها.

نعم، إن منهجية السيطرة على الأنظمة ارتداد وعودة إلى عهد كان هناك فيه إعداد دقيق بدون توقعات بعائد فوري. ولكن بعد قول هذا، اعلم أن الاستثمار في الاستراتيجية سوف يحقق منافع ملموسة وسريعة ربما ليس غدًا، بالتأكيد خلال أسابيع قليلة.

مختبر مغلق النظام:

تقدم شركة "Centratel" خدمات مركز اتصال عالية التقنية. وقد تعثرت الشركة على مدار خمسة عشر عامًا، وتُعد حياتي الخاصة انعاكسًا للفوضى بها. ثم توصلت إلى طريقة التفكير الجديدة، وبدأت الضغوط على الفور في التراجع. وتقريبًا على طول الطريق، أثناء تطبيقي المستمر للبروتوكولات الموصوفة هنا، انخفض عدد ساعات عملي الأسبوعي بنسبة 98٪ بينما ازدادت أرباحي بما يزيد عن عشرين ضعفًا.

علاوة على هذا، أصبح وقتي خارج العمل هادئاً في الفترة الحالية. ففي الصباح، أستيقظ بطمأنينة وأتطلع إلى يوم آخر من الهدوء والتحسن المستمر في كل الجبهات. فعلى مدار أسبوع واحد، أصبحت أمضي وقتًا أكثر بكثير في القراءة والكتابة والسفر والتنزّه مع الأصدقاء والذهاب إلى دور السينما وتسلق الجبال وركوب الدراجات مقارنة بوقت العمل. فحياتي أصبحت تحت السيطرة، وهذا ما أريد.

إن ما تعلمته بشكل يقيني هو كالتالي: هناك ارتباط مباشر بين السعادة ومقدار تحكمنا في حياتنا التي نتحصل عليها، على الرغم من الاعتقاد الاجتماعي القريب من الغريزة لما هو مخالف لهذا. وإضافة إلى هذا، تأتي السعادة والتحكم في الحياة بتناسب مباشر مع مقدار القيمة التي نقدمها للآخرين.

إن طبيعة العمل التجاري الخدمي لمراكز الاتصال، التي تتوافر بها العمليات المتداخلة البشرية وغير البشرية، جعلت شركة "Centratel" المختبر مغلق النظام المثالي

لتطوير منهجية السيطرة على الأنظمة. ومن المنطقي والمناسب أن أستخدم عملي التجاري كمنصة تفسيرية لعمليات الانتقال من الفوضى إلى النظام وهذه الأمور قد تُصبح نظرية للغاية بدون أمثلة واقعية، لذا فإن وصف المنهج داخل إطار عملي التجاري يجعل الموضوع أكثر مرحًا.

إن الاستراتيجيات الموصوفة هنا ليست موجهة فقط لقادة الأعمال التجارية، ولكنها موجهة أيضًا لكل من يعمل في منصب إداري في عمل تجاري يملكه شخص آخر. وهناك دروس لمن ولدوا وفي أفواههم ملعقة من ذهب، وأيضًا دروس للأثرياء العصاميين. وبناءً على تغذية القرّاء العكسية، يتضح أن الكتاب يحتوي على الكثير من الأمور التي ترتبط بمن يقودون حياة عائلية. وهذا يبدو منطقيًّا: فنحن نتعامل مع الواقع، الذي يعمل بالطريقة نفسها مع كل الناس، في كل وقت، وفي كل مكان؛ لذا عندما أقدم تفسيرًا للأعمال، فعليك أن تقرأ ما بين السطور وتعثر على ما تستطيع تطبيقه في حياتك أو عملك.

وعندما أشير إلى الأعمال التجارية وأستخدم كلمة "مدير"، فاعلم أن هذا المصطلح ينطبق أيضًا في الحياة الخاصة. فنحن مديرو حياتنا، وكما قلت: إن المقومات الأساسية الموصوفة هنا هي مقومات عالمية.

إن كلمة "النظام" وحدة لغوية فريدة وحادة، فهي دقيقة جدًّا لدرجة أن ليس لها الكثير من المرادفات. ولكن لها بعض الكلمات التي تعادلها تقريبًا ، والتي أحب أن أستخدمها لأنها تضيف بعض الإثارة والمتعة في بعض الروايات؛ وهذه الكلمات هي "بروتوكول" و"عملية" و"آلية" و"آلة."

إن مبادئ الكتاب بسيطة، ولكن حفظها أو فهمها ليس كافيًا. ويجب استيعابها في مستوى عميق. فهناك فرق بين تعلم شيء جديد والخضوع لقفزة عميقة. وفي هذا المستوى العميق، يصبح فهم المرء للأمور هو مفتاح التعلم، ولهذا السبب ستلاحظ بعض التكرار أثناء معالجتي للمفاهيم من زوايا مختلفة.

ثق بأن قفزة فهم المرء للأمور ستأتي قريبًا، على الأرجح عندما لا تتوقع حدوثها.

العامل المؤهل: أنا لا ألتزم بمبادئ الكتاب وإرشاداته التوجيهية في كل الأوقات. فمن وقت إلى آخر أفشل في العمل. ومع ذلك، ولأنني قمت بإعداد وبناء عالمي بناءً على منهج الكتاب، تستمر التفاصيل اليومية في الاعتناء بنفسها، بالرغم من أي تشتت أو تراجع بدني/ عقلي. فلقد صممت بعناية أنظمتي لتستمر في تحريك الأمور إلى الأمام مهما حدث.

والأمر نفسه سينطبق عليك أيضًا أيها القارئ، إذا ما اخترت أن تتولى السيطرة على أنظمة حياتك.

شكـر وتقديـر

أتوجه بشكر غير محدود إلى والدي المتوفى حديثًا (**توم كاربنتر**)، مدرس اللغة الإنجليزية الذي أصر على أن أكون ماهرًا في الكتابة على الرغم من مقاومتي الحادة. كما أشعر بالامتنان إلى والدتي في عالم التأليف،(**نانسي فوكس**)، المتوفاة أيضًا حديثًا، على إلهامها القوي لى الذي كان له كل الفضل في أن أصبح كاتبًا.

وأتوجه بالشكر إلى (**سام كيركالي**)، صديقي وشريكي في شركة "Centratel" على قوته الهادئة؛ وإلى (**آندي فريمان**)، الرئيسة التنفيذية للعمليات بشركة"Centratel" على إيمانها بي وبأنظمتنا – لقد فهمتيني بحق، فلم تفشلي في حمايتي أبدًا؛ وإلى (**باتي كازنر**) على تحمل الأوقات العصيبة وجعل قسم الجودة بشركتنا يغرّد؛ وإلى (**لاني ديل**)، أقدم موظف بشركتنا، على بقائه لمدة 23 عامًا؛ وإلى (**ساندرا باكارد**) ، خبيرتنا الثانية التي أمضت معنا 23 عامًا، على إصرارك على الكمال وعلى خوضك للصعوبات وتجاوزها معي؛ وإلى (**ليندا مورجان**)، على جدارتها وسلوكها الهادئ؛ وإلى (**كارلا هوكيسترا**)، على وجودك الدائم وفهمك لما يجب القيام به ؛ وإلى(**دان بلومكويست**)، سيد عالم تكنولوجيا المعلومات – الآلة غير المختلف عليه – بطل العالم، على خبرتك الكبيرة وروح الدعابة الممتازة لديك.

وإلى طاقم العمل الخاص بشركة "TSR"، كيف أشكركم بالقدر الكافي على أدائكم المدهش تمامًا، يوماً بعد يوم، وعامًا بعد عام؟ أنا ممتن لكم للغاية: أنتم محور نجاح شركة "Centratel".

منذ زمن بعيد، أعطتني (**ليندسي ستيفينز**) أول إشارة لي مفادها : أن على المرء أن يدير عمله التجاري، ولا ينغمس فيه. وأصرّ (**ريز شيبارد**) على وجوب وجود خطة. وحطّم

(روجر شيلدز) ، المصرفيّ المتقاعد، رأسي بمضربه عندما كنت في أقصى حاجة إلى فعل كهذا. **روبرت كيلين،** موظف سابق لدى بنك "Columbia River Bank" أعطاني متنفسًا عندما كان الآخرون **يراوغون،** **وروجر كريستينسين،** الرئيس السابق لبنك "Columbia River Bank"، خفف عنّي الأعباء عندما كان كل منّا في أدنى مراتب سلَّمه الوظيفي.

بالعودة إلى سبعينيات القرن الماضي،علَّمني أعضاء هيئة التدريس بكلية " NYS Ranger School" الفطرة السليمة والعمل الشاق. ومعلمتي لدى شركة " Central Electric Cooperative"، **لاين باول،** المتوفاة الآن، تركت في حياتي أثرًا لا يُمحى. وهناك الكثير عن **لاين باول** في هذا الكتاب.

وأتوجه بتقدير خاص إلى فريق عمل دار النشر "Greenleaf Book Group" من محررين: جاي هودجيز وليندا أوبدوجدا وتيريزا ريدينج وجاين هانسن وليندسي كلارك التي قامت بتحرير هذه الطبعة الرابعة من الإصدار الثالث. أيضًا أتوجه بالشكر إلى جاستن برانش وآلان جريميز وكريستين سيرز وستيف إليزالد على الحفاظ على التقدم الإداري؛ وإلى كلينت جرينليف، الذي جعل من الممكن لمؤلفين مثلي أن يستمروا في ملكية عملهم، وبالتالي تحسينه.

لقد كسبت نجاحك عن جدارة.

وأشكر مهندسي الصوت **تيم أندروود** و**جاي تاونسيند** العاملين بشركة "Underwood Productions" على آرائهما الثاقبة أثناء تسجيلي للنسخ الصوتية من الكتاب، التي صدرت النسخة الأحدث منها في يوليو 2014م.

وأشكر **سارة ماكس وليندا تشيستيني،** اللتان تعملان بشكل حر، على التحرير الأولي، وأشكر **بوبي سوانسون** على الفهرسة البارعة.

وأنا مدين إلى صديقتي، **نانسي كاستنر،** على المستوى الشخصي، على دعمها الثابت لي على مدار العام الصعب الأخير.

وأود أن أعرب عن تقديري لشريكي، **برينان مورو**، في شركتنا الجديدة " Business Documentation Software"، الذي أشكره على حيويته وطاقته وإنجازه للأمور وسلوكه الإيجابي الدائم.

وأتوجه بشكر خاص إلى **جوش فونجر**، شريكي في شركة " WTS Consultants, LLC" على تقدمه الواثق وتشجيعي عندما كنت في أمس الحاجة إلى ذلك، وأشكر **جوش** على قدرته على القيام بالكثير من الأمور في وقت ضيق للغاية بصبر هائل.

أخي **ستيف**، أنت رجل صالح. يمكنك التعبير عن جوهر الأمور بشكل موجز وفكاهي (وأشكرك كثيرًا على إسهامك في الرسم التوضيحي لمكوك الفضاء)؛ وأشكر **جاك كورنيليوس** على قصته "الآلة العملاقة."

إن هذا الكتاب يتعلق بالحرية الشخصية، ولكن حرية النجاح تعتمد بشكل كلي على حرية المجتمع. ولهذا السبب، أتوجه إلى رجال ونساء الجيش وأقول لهم: اعلموا بدون شك أن الكثيرين منّا هنا لن يتوقفوا أبدًا عن تقدير تضحياتكم.

أنتم من يُبقينا أحرارًا.
ــ سام كاربنتر، أغسطس 2014.

مُقَدِّمَة

الحل الأسهل

ابحث عن البساطة من الفوضى، وابحث عن التناغم من التنافر.

ـــ ألبرت آينشتين

ينبغي على المرء أن يختار أسهل التفسيرات لظاهرة ما، تلك التي تتطلب أقل عدد من الافتراضات المبكرة للنتائج. أو قد يقول المرء" أيها الغبي، اجعل الأمر سهلاً."

أنا أقطن في مدينة تهي منتجع جبلي نابض بالحياة في الشمال الغربي الأمريكي العظيم. منزلي ليس كبيرًا في حجمه، ولكنه مفتوح ومشرق ومفروش بطريقة براجماتية، قد تجعل الناس تتعجب ما إذا كان أحد يعيش هنا أم لا، وبه كل ما أردت أن يكون في بيتي.

أنا أجلس على طاولة غرفة الطعام أمام حاسوبي المحمول. وخارج النافذة، يلمس المرء هدوء فترة ما بعد الظهر. فنحن في شهر يونيو. والمروج خضراء اللون، تخرج منها نصف دستة من أشجار الصنوبر الهائلة من نوع "Ponderosa" تشمخ نحو السماء. يوجد منزلي أعلى تلة، بينما أتجه بناظري نحو الأسفل لأرى المدينة الصغيرة. إنه يوم صافٍ آخر بدون غيوم في وسط ولاية أوريغون. كان يوم أمس مثل هذا، وغدًا سيكون كذلك.

إنه لأمر يبعث على السلام.

من جهة أخرى، في المدينة، يستمر عملي التجاري في مجال مراكز الاتصال سواء كنت أفكر فيه أم لا، ويقدم لي أكثر من الحياة الكريمة. ولم تكن الأمور هكذا دائمًا. فعلى مدار

عقد ونصف من الزمان، كانت تجربة الأعمال الخاصة بي مستنقع فوضوي من العمل اللانهائي وحل المشاكل بصورة مؤقتة والديون والمشاكل الصحيّة والعلاقات السيئة.

منذ خمسة عشر عامًا، في وقت معين من الزمن أستطيع تحديده بالضبط، مررت بتحول غير متوقع في الإدراك أعطى إشارة البدء لحياتي لتنتقل من الفوضى إلى الهدوء.

والآن، أدير بحق عملي التجاري الصغير والأجزاء الأخرى المتعلقة بعالمي، فلم أعد أنغمس في التفاصيل الدقيقة الثانوية للعمل، ولكنني فقط مراقب لها عن بعد حيث يسير عملي بشكل جيد مقارنة بما كان عليه، وأصبح عدد ساعات عملي الأسبوعية اثنين بدلاً من ثمانين، وتجاوزت أرباحي في شهر ما كنت أجنيه في عام بكثير. كذلك تحسنت صحتي، فقد عدت لممارسة رياضات التسلق وركوب الدراجات والتزحلق على الجليد مرة أخرى.

وفيما يتعلق بالجانب الشخصي، من المناسب القول بأن السلام والحرية قد زادا عشرة أضعاف بحياتي. فمع مرور أيامي، أشعر وكأنني بطل أوليمبي في أعلى حالاته: قوي ومسترخٍ وفعال. أنظر إلى حياتي الآن وأشعر بحالة معينة من عدم التصديق، لأن سيرتي الطبيعية كانت دومًا تحتوي على بعض الغرابة. فقد مررت بوقت عصيب في التركيز على الأشياء والالتزام بها. ولم يكن لي هدف، وتسربت من الكلية ثلاث مرات، وأدمنت الكحول/ المخدرات، مُتنقلاً من علاقة إلى أخرى بشكل ارتجالي، دائمًا أشعر بعدم الرضا من نفسي ومن أدائي في الحياة – واستمريت في هذا حتى وصلت إلى سن الخمسين. ولكن الآن، عندما يتعلق الأمر بالأمور الكبرى، أكون مركزًا ومتأنيًا. هذا صحيح، لا زلت أظهر بعض حالات التشتت الظاهرة عندما يتعلق الأمر بأشياء لا أرى أنها ذات شأن خاص (مع تعجبي من هذا في بعض الأوقات!)، ولكن فيما يرتبط بالأمور ذات الشأن الكبير وعندما أعمل على أهداف مهمة، أكون عازمًا ومركزًا حتى أحصل على النتائج التي أريدها.

إن الوصول لهذا الوضع لم يكن يصعب القيام به بمجرد تحول طريقتي في التفكير إلى رؤية كل يوم من زاوية أكثر قربًا. فمنذ أن استولت عليّ هذه الحقيقة الأعمق، وأنا قادر على توجيه جهودي لأحصل على ما أريد دومًا اقتناءه. فهل كان عليّ أن أعمل بجد؟ نعم،

لفترة قصيرة، كان هناك بعض العمل الشاق، ولكن بالمقارنة مع كابوس حياتي السابقة، لم يكن الجهد الذي أبذله كبيرًا، وكنت سعيدًا بالقيام به، خاصة مع توالي النتائج بكثرة.

كيف قمت بهذا – وكيف يمكنك أنت أيضًا القيام بهذا – هو جوهر هذا الكتاب.

وأتوجه بكتاب السيطرة على الأنظمة إلى كلِّ من يدور في ذهنهم هذا الحوار الداخلي المزمن: "هناك أشياء يجب عليّ أن أقوم بها الآن، وبالكاد يتوافر وقت للقيام بها، سوف أتدبر طريقي نحو إتمام هذه المهمات، وكالمعتاد سيتم إتمامها في الوقت المناسب تمامًا – ولكن جودة النتائج ستكون منخفضة، وسيُجهد بدني وعقلي بشكل مستمر حتى يصلا إلى نقطة الانهيار.

أنا متعب ومرهق، هناك الكثير من الفوضى في حياتي والمال لا يكفي أبدًا – إن عالمي بعيد جدًّا عما أردت أن يكون عليه..."

إذا كنت تملك عملاً تجارياً أو تديره، أو تعمل في وظيفة أو طالب أو رب عائلة، فهناك فرصة كبيرة أن يجذب هذا الحوار الداخلي انتباهك. إن هذا الحوار الداخلي الذي يعبر عن كون المرء صامدًا بالكاد، مستوطن داخل كل مجموعة طبقية وعمرية.

أنا شخص هادئ. لست مشهورًا ولا معروفًا ولا أملك شهادة جامعية متقدمة. وقد مررت بالمنحنى المعياري لحالات الصعود والهبوط، للنجاحات والإخفاقات، ومثلي مثل الكثير من الناس، عملت بجد. ومن الواضح لي أن البراجماتية لدى المرء تزداد مع تقدم العمر، فالمرء يعيش حياته من خلال التجربة والخطأ، ويمكن تعلم الدروس من خلال الضربات التي يتلقاها المرء. وأنا لست خائفًا من مواجهة الواقع العدائي، بينما أظهر شكوك غير محسوبة لنظرية غير مدعومة شعبيًّا. إن لحياتي إطارًا زمنيًّا محدودًا، وأنا أقدّر هبة الحياة هذه.

والآن، حياتي منظمة ومُخططة ومحافظ عليها. وسواء في العمل أو أثناء اللعب، تحصل التفاصيل على كل اهتمامي الكامل.

كلا، بالطبع ليست كل أموري مرتبة ومنظمة (فمن منّا هذا الشخص؟) ولكنني وجدت طريقة أسيطر بها على الأمور، وأجعل بها حياتي منظمة وهادئة.

خليط معقد:

ماذا عنك؟ كيف تصف يومك العادي؟ هل هو خليط معقد عديم الشكل من الأحداث أم هو أحداث متسلسلة منتظمة وهادئة؟ هل هو فوضوي أم تحت السيطرة؟ هل تملك ما يكفي من المال؟ هل تمضي وقتًا كافيًا مع العائلة والأصدقاء. وعلى مدار اليوم – وعلى مدار حياتك كلها – هل تجد نفسك في سباق لا نهائي في مسار دائري مغلق أم أنك تصعد ببطء وثبات نحو قمة جبل؟ هل تحصل على ما تريد؟ إن كانت إجاباتك لا، فهل يحتمل أن تكون بسبب مشكلة في الإدارة الشخصية؟

لا تخلط بين تلك الأسئلة وبين الصواب والخطأ أو الجيد والسيئ، ولا تُقحم في إجاباتك بعض الاتجاهات النظرية أو السياسية أو الدينية المجردة. اجعل إجاباتك تلقائية اجعلها بسيطة، وبالأهمية نفسها. وخذ الأمر بجدية. فإذا اتجهت إلى تحديد حياتك على أنها خليط معقد من الأحداث، كن مطمئنًا أنك تملك بالفعل 100٪ من المصادر الضرورية لإزالة هذه القصة الشائعة للغاية.

إن منهجية السيطرة على الأنظمة تقريبًا سخيفة في بساطتها، ولكنها، وأنا هنا أخاطر بكبريائي، ليست أقل من عميقة في قدرتها على التحويل. لهذا السبب اخترت كلمات **ويليام الأوكامي** لأضعها في العبارة المقتبسة بالكتاب. أو بعبارة أخرى، الحل الأسهل هو دومًا أكثر الحلول صحة. ومع بدء مناقشة أحداث وسيناريوهات وعادات وأهداف ونجاحات وحالات فشل والكثير من المنطق السليم، سوف تستوعب المنهج لأنه معقول ومقنع. فالأمر يتعلق بتحسينات آلية بسيطة ستتخذ لتحويل وتغيير حياتك.

ومع ذلك، لن يكون ما أصفه هنا واضحًا للمراقب العادي.

إن هذا الكتاب لا يتعلق بوعود الشعور بالارتياح والمكافأة السماوية. فلن تجد هنا مناطق جديدة للتفكير، ولا هذيان فكري زائف. فلن يُطلب منك أن تكتب قوائم مملة أو أن تحفظ ملاحظات مبتذلة غريبة أو تكرر إثباتات أو أن تقوم بأعمال يومية أو أن تذيع لأصدقائك وعائلتك اتجاهك المُكتشَف حديثًا، أو الأسوأ من كل ما سبق: تنتظر حتى ترى ما إذا كانت نظرية غامضة أخرى قادمة ستجعل الأمور أفضل. فلا يتعلق الأمر هنا بإيمان أعمى.

ولكن إذا كنت تعتقد أن الرؤية الجديدة والطاقة المطلقة والتفكير الذكي والحماس غير المحدود عوامل كافية لضمان الحرية والدخل اللذين تريد، ففكر مرة أخرى. إن بعض البنيات – عمليات تشغيلية آلية معينة – يجب أن تكون في موضعها الصحيح قبل أن تستطيع هذه العوامل المهمة مساعدتك على الوصول إلى حيث تريد. فالاستقلالية والثراء يأتيان بعد أن تنتظم آليات الأنظمة جيدًا.

حسنًا، هل هناك أي شيء يجب عليك القيام به، أو بعض الأعمال التي يجب عليك أداءها؟ نعم، بعض عمليات التوثيق المكتوبة. وإن كنت تقود الناس، فسوف تعلمهم رؤية واستراتيجية جديدتين. ولكنك بالفعل تقضي وقتك في العمل الشاق، أليس هذا صحيحًا؟ لفترة من الوقت سوف تقوم ببساطة بتوجيه جزء من هذا الوقت وهذه الطاقة في جهود بنّاءة خطوة بخطوة لمرة واحدة ستؤدي إلى حرية ورخاء وسلام دائمين.

وفكّر مرة أخرى في السباق بشكل لا نهائي في مسار دائري مغلق مقابل صعود ثابت نحو الأعلى. إن بذل المجهود أمر مطلوب في كلا الحالتين، ولكن اعلم أن الصعود هو الاختيار الذي تريد. فبدلاً من استنفاد مصادر ثمينة ثم لا تصل إلى أي مكان، أي الخوض في عملية مزعجة لا نهائية (وهو العمل الأكثر صعوبة وإحباطًا على الإطلاق)، سوف تقوم بقضاء الوقت نفسه والطاقة نفسها في صعود ثابت خطوة بخطوة لما سيكون له عائد دقيق على الاستثمار.

وسوف نتعامل مع حقيقة سطحية يغفل عنها معظم الناس بسبب قصر نظر واسع الانتشار في رؤية الأمور بعمق. إذ إن البروتوكولات القائمة على الأنظمة التي ناقشناها هنا تستخدم بشكل كبير في المنظمات الكبرى الناجحة في كل مكان بالعالم، ولكنها في الغالب غير موجودة في الأعمال التجارية الصغيرة. وعلى الرغم من أن مبادئ المنهج منتشرة في الكتابات الناجحة في إدارة الوقت والأعمال التجارية والروحنيات وعلم نفس الشعوب، إلا أنها تتواجد هنا مجتمعة معًا لتشكل نهجاً يصلح لكل الناس نابع من حقيقة أساسية واحدة: إن الأداء التشغيلي لآليات الحياة يُعد نتيجة للأنظمة التي تكونه.

ماذا عن النقطة الحيوية البسيطة؟ هي كالتالي: إذا كان صحيحًا أن الأداء التشغيلي

لآليات الحياة يُعد نتيجة للأنظمة التي تكونه، إذن فتحقيق الأهداف لا يكمن في التكيف مع النتائج السيئة للأنظمة سيئة الإدارة، فالقيام بهذا تشتيت هائل للانتباه. وبالأحرى، يتطلب حصول المرء على ما يريد أو يرغب بحث الأمور بدرجة أعمق بهدف السيطرة على الأنظمة التي تحقق النتائج. ومن هنا جاء اسم الكتاب: السيطرة على الأنظمة.

والخطوة الأولى – أي الجزء المتعلق بفهمك للأمور – هي أن تختبر صحوة ستجعلك مدركًا باستمرار بالأنظمة المستقلة لحياتك. وبمجرد أن ترى أنظمتك، سيكون السيطرة عليها أمرًا منطقيًّا. فسيطر بفهم على أنظمتك، وستظهر لك النتائج العظيمة بصورة تلقائية.

الانتباه بعناية:

كلنا يمتلك أنظمة فردية متكررة نستخدمها بطريقة نافعة، ونحن نمتلك العديد من تلك العمليات التشغيلية التي نستخدمها ببراعة لدرجة أننا لا ندركها، ونؤدِّيها اليوم بفعالية وسرعة لأننا مارسناها مرارًا وتكرارًا في الماضي. فقد أصبحنا خبراءً في المشي وقيادة السيارة وإعداد الفطور وأداء لعبة ما. فلماذا نحن خبراء في هذه الأنظمة الصغيرة؟ لأنها بسيطة، هذا صحيح، ولكن في الأغلب لأننا عند مرحلة ما أولينا اهتمامًا وثيقًا لعناصر هذه العمليات التشغيلية؛ فقد قمنا بتحليل الأجزاء الصغيرة ومن ثمَّ بتعديلها ثم ممارستها حتى نستطيع بعد ذلك تنفيذ البروتوكولات كاملة بأقل مجهود، وفي الأغلب بدون التفكير فيها. ولكن العديد من الناس لا يبذلون أي جهد متعمد فى التحليل ثم نُهذّب أساليب العمل المتتابعة لعمليات أنظمة تشغيلية أكثر تعقيدًا وأوسع نطاقًا مثل السيرة المهنية والصحة والعلاقات.

فالعديد منّا فقط يتحرك بقوة على غير هدى، ونضيّع أيامنا في إعادة النظر في المشاكل نفسها مرة بعد أخرى لأننا لم نركز على عناصر المعادلة.

إذن، لمعالجة التحديات الأكثر تعقيدًا – التحديات التي أصابتك بالإحباط بسبب تعقدها – سوف نقوم بإعادة توجيه المهارات الإدراكية والاستقصائية والتحليلية التي نمتلكها بالفعل.

لمحة عامة عن الوضع الجديد لطريقة عمل أنظمتك:

تختلف طريقة عمل أنظمتك عن النموذج العقلي الذي يحمله معظم الناس من يوم إلى آخر. وبدلاً من أن ترى نفسك كعنصر داخلي للظروف، متورط في أحداث اليوم التي تدور من حولكَ، نقدم لك موقع مراقبة أفضل: وهو أن تكون خارج هذه الأحداث قليلاً ومرتفع عنها. لترى أحداث اليوم كعناصر فردية مرئية مستقلة، مُرتّبة في تسلسلات منطقية. وتصبح ملاحظًا تراقب عالمك من أعلى، وتختبر ما يجيء ويذهب في يومك وكأنها أشياء مادية ملموسة. وترى استقلالية أنظمة حياتك، حيث تكون المكونات بسيطة ويمكن فهمها. وأينما نظرت، سيبدو لك صخب العالم منطقيًّا: خطوة بعد أخرى، يؤدي شيء ما إلى آخر مع استمرار عمل الأنظمة من حولك.

إن وظيفتك هي السيطرة على أنظمتك، هذا ما تقوم به. حيث تقوم بتفكيك أنظمتك واحدًا تلو الآخر، لتختبرها، ثم تجعلها أفضل. وبمرور الوقت، سيتراجع التعقد والارتباك ليحل محلهما النظام والهدوء والثقة بالنفس تكون قوية كالصخر. سيكون حل المشاكل بصورة مؤقتة قليل ولكن لن يكون هناك ارتباك، وعندما تمعن النظر فيما عملته بيديك، ستشعر باحترام ذاتي قوي وستكون فخوراً بما حققته. فبمفردك، حققت الحياة التي طالما أردتها.

أما فيما يتعلق بالأعمال المرتبطة ببدل العمل الزرقاء، فإن لديّ تاريخ مهني متنوع: فقد عملت كمسّاح للأراضي وعامل معدات ثقيلة وعامل مصانع مقيد باتحادات العمال ومندوب مبيعات متجول ومستشار فني وعامل على عربة هامبرجر ونقّاش وموظف مبيعات بمخزن ومشرف بناء ومهندس تصميم وحفّار خنادق ومتخصص في المبيعات وبنّاء وبوّاب وصحفي وخطيب وناشر كتب ومالك متجر تجزئة وفني مختبر وحطّاب وعامل طاحونة وعامل ماكينات ومستثمر في الأسهم والسلع وكاتب ومصور صحفي ورجل أعمال في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية وموظف تسويق عبر الإنترنت ومندوب مبيعات عقاري وعامل مطبخ وحرفي متعدد المهام ومُطوّر برامج ورئيس تنفيذي لشركة ومستشار أعمال تجارية ومالك أعمال تجارية.

لقد أسست وأدير منظمة غير ربحية تساعد ضحايا الزلازل في شمال شرق باكستان، أزادجامّوكشمير (انظر kashmirfamily.org). ومن خلال عملي التجاري، شركة "Centratel" (centratel.com)، أصبحت متخصصًا في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية: أتلقي المعلومات ثم أقوم بمعالجتها ثم تمريرها. وفيما يتعلق بسلوكي، فأنا شخص عملي ولست عاطفيًّا.

والآن دوري في الحياة بشكل عام هو مهندس مشروع: وهذا يعني شخص يتقبل مشكلة ما، ويصمم حلاًّ بسيطاً، ثم يطبق هذا الحل في عالم الواقع ويجعله مجديًا. أنا مهندس مشروع في كل وجه من أوجه حياتي، بما في ذلك أدواري الشخصية مع عائلتي وأصدقائي.

ومن الناحية المجازية، إليكم كيف يسير يومي: بعد نوم قوي خلال الليل، أقفز خارجًا من الفراش، أستحم، أتناول فطورًا كبيرًا، أذهب إلى الأعمال بطاقة قصوى، متحمسًا تجاه اليوم الجديد. واليوم، أعمل مع طاقمي من أجل بناء شيء ملموس ناتج من التصميم الذي أنشأته على طاولة العمل فقط بالأمس. وفي عملي، أرتدي قميصًا لائقًا وبنطال من الجينز وحذاء برقبة مخصص للعمل. شخصيتي في راحة، مع ابتسامة طفيفة على وجهي ترتسم بالضبط تحت سلوكي التركيزي الظاهري.

ومجازيًّا مرة أخرى، أسحب التروس وأضغط على أزرار اليوم المنبسط. نشعر أنا وطاقمي بانعدام الهموم والارتخاء والقوة والفعالية – كما أننا سريعون. إذ يبعث العمل على الشعور بالارتياح والوقت يطير مع تركنا انطباعًا قويًّا لدى الآخرين، حيث نحقق أشياءً إيجابية بينما نحول تصميم أمس الورقي إلى عنصر في عالم اليوم المادي. فنحن نحقق شيئًا جديرًا بالاهتمام، ونحسن الأشياء بشكل دائم.

وهذا ما أريده لك.

نهج غير شمولي:

هل هناك جزء شمولي أو عالمي داخلك يعترض على فصل الأشياء وفحصها بشكل فردي؟ ربما تقول : إن كل شيء مرتبط ببعضه ونحن جميعًا واحد، وأنه يجب علينا التوقف

عن رؤية أنفسنا بانفصال عن العالم المحيط بنا. ربما تعتقد أن حياتنا معقدة بشكل لا حصر له وأنها تتجاوز الفهم البشري.

هذا لا بأس به عند النظر إلى الصورة الكبرى. فأنا أيضًا أميل إلى التفكير بهذه الطريقة عندما أكون مرتخيًا ومستغرقًا في أحلام اليقظة. ولكن حاليًا، هنا في العالم المادي حيث يجب علينا أن نشق طريقنا في كل لحظة، ضع هذا الأمر جانبًا وتلاءم مع الاستقلالية والآليات البسيطة.

أفهم أن إصلاح كتلة متبعثرة كاملة من الحياة دفعة واحدة أمر مستحيل. ولا يمكن عمل هذا بشكل شمولي، على الرغم من صحة الكلمة. فإصلاح أي شيء معقد يتطلب معالجة كل خطوة على حدة، كل مكوّن على حدة – وهذا بالتأكيد نهج غير شمولي.

أنا لا أهتم بمصطلح الحل الشمولي. عوضًا عن هذا، بل أحب مصطلح النتيجة الشمولية، التي توحي بأن كل مكوّن فرعي داخل النظام يعمل بفعالية قصوى، وهذا بدوره ينتج كياناً رائعاً يحقق الهدف منه.

إذن، لا بأس من أن تفكك عالمك لتفحصه، لتقويم الأمور واحدًا تلو الآخر. يمكنك النظر إلى الأمور من منظور شمولي في وقت لاحق، عندما لا تعمل على التفاصيل. وسيكون هناك الكثير من الوقت لهذا.

تغييرات في حياتك :

ولأن هذا الكتاب ليس رواية بوليسية، ولأن الإعداد يقع في قلب منهج السيطرة على الأنظمة، إليك ملخصًا من جزءين عن كيف سيؤثر فيك هذا المنهج وما يطلبه منك.

أولاً: إليك أربع نقاط عن كيفية اكتساب مفهوم طريقة عمل الأنظمة سوف يؤثر عليك بصورة شخصية:

1- **سوف تخضع لتحول مبدئي ولكن أساسي في الإدراك**.فأنت على الأرجح ستكتسب مفهوم طريقة عمل الأنظمة بشكل مفاجئ، كصحوة صارخة في لحظة من الزمن، بدلاً من مجيئها عبر تجربة تعليمية طويلة وممتدة. وبعد أن يتجذر داخلك مفهوم طريقة

عمل الأنظمة، ستلاحظ بشكل مجرد بمرور الوقت الأنظمة الآلية والإنسانية المستقلة التي تكوّن عالمك. فسوف تنفصل تلك الأنظمة عن بعضها البعض، وتصبح مرئية بشكل صارخ ومحددة بشكل قاطع. وهنا تكون قد حققت التحول.

2- **لن يكون هناك مجالٌ للعودة.** إذ لا يمكنك العودة إلى الوراء! ولهذا تُعد النقطة الثانية نوعاً من التحذير، وسيكون مفهوم طريقة عمل الأنظمة شيء لن تكون قادرًا على زعزعته بسبب منطقه الواضح.

3- **لن نجعلك تتقبل نظريات غير قابلة للدعم عن الحقيقة.** فالأمر يتعلق فقط برؤية آليات عمل العالم بشكل أكثر وضوحًا. فهناك الكثير الكافي من الواقعية دون الاضطرار إلى التعمق في نظرية عن الشعور بالارتياح مشكوك فيها. ففي قرارة نفسك ستعلم حقيقة منهج السيطرة على الأنظمة لأنه في أعماقك يبدو منطقيًا. وتأكد من أنك لن تبدو شخصًا متهوراً عندما تفسر وجهة نظرك الجديدة لمن حولك من الناس. ولن تفقد أصدقاءك وعائلتك لأنك لن تطلب منهم أي شيء. فليس لديك ما تبيعه لهم. ولكن إذا سألوك عن هذا المنهج، فسوف تفسر لهم طبيعة هذا المنهج، وسيكونون مفتونين بما ستقوله لهم.

4- **في البداية، سيكون هناك بعض العمل الشاق.** نعم، سوف تخضع لتغيير مثير في الإدراك، ولكن هذا ليس كافيًا. ففي بداية العملية، ستواجه بعض الأعمال المكتبية حيث ستقوم بعملية توثيق تهدف إلى تحديد أهدافك بشكل أفضل والاستمرار في التقدم بفعالية نحوها. إنه استثمار رائع لأن المنتج النهائي سيتمثل في شخصية هادئة واستثمار الكثير من المال والكثير من وقت الفراغ. وفي كل الاحتمالات، سيكون أفضل استثمار تقوم به على الإطلاق. (والقول التالي ممل ولكنه صحيح: ما هو الفرق التشغيلي الرئيسي والوحيد بين عمل تجاري كبير ناجح وعمل تجاري بسيط متعثر؟ الإدارة القوية للنظام.)

وإليك الجزء الثاني من هذا الملخص الموجز، الخطوات الثلاث لعملية تغيير الإدراك:

1- **الفصل والتحليل وإصلاح الأنظمة:** تلك العملية المرضية للغاية من التعرض لأنظمة

العمل والعلاقات والأنظمة الشخصية وتحليلها ثم تحسينها. وهذا المجهود المستمر يتضمن إنشاء أنظمة جديدة من الأساس بجانب إزالة تلك الأنظمة التي تعوق تقدمك.

2- **عملية التوثيق**: كتابة الأهداف والمبادئ والعمليات التشغيلية التي تُعد الإرشادات التوجيهية للإجراءات وعملية صنع القرار الخاصة بك وبالأشخاص الذين يعملون معك. فهذا ليس تمرينًا الهدف منه الشعور بالارتياح. ولكنه تأسيس إلزامي لتحقيق فاعلية هائلة. وهو العمل الشاق الوحيد، ولن يستغرق وقتًا طويلاً حتى يعمل بفعالية وكفاءة (وإن كنت تقود فريقاً أو قسماً، فسوف تقوم بالتدريس لموظفيك عن كيفية القيام بعملية التوثيق هذه).

3- **الصيانة المستمرة للأنظمة**: أي تشحيم العجلات، وهذا أمر سهل. فالنتائج الإيجابية الملموسة لمنهج السيطرة على الأنظمة محفزة على الاستمرار، لأنه سيتضح لك أن الأنظمة التي قمت بإنشائها تسيطر على الوضع. وستكون سعيدًا بالإشراف على أنظمتك من أجل استمرارها في العمل بأقصى قدر من الفاعلية.

نقطتان جديرتان بالملاحظة:

أولاً: في نهاية معظم الفصول، قمتُ بوضع أمثلة واقعية لتوضيح الأوجه المتنوعة للنهج الجديد، بعضها يرتبط بالفصل الذي يسبقه وبعضها لا يرتبط. وسوف تُذكِّرك الأمثلة بأن رؤية عالمك من منظور مختلف عنصر إلزامي من عناصر المنهج. وقد تمت إزالة موقع مراقبة طريقة عمل الأنظمة خارج أحداث اليوم مستمرة. فمن موقع خارجي فقط يمكن فحص آليات النظام وتعديله بشكل سليم. ومن موقع المراقبة الخارجي هذا ستتمكن من الوصول بدقة إلى تلك الآليات وتعديلها حتى تحقق النتائج التي ترغبها.

ثانيًا: من المهم أن نتحدث باللغة نفسها. ولهذا أقوم هنا بتحديد الكلمات والمصطلحات وما تعنيه داخل منهج السيطرة على الأنظمة. فمن الأفضل التعرف عليها الآن في البداية.

99.9٪ من كل شيء يعمل بشكل جيد: انظر حولك! هناك ميل إلى الفاعلية في العالم. فأنظمة العالم ترغب في العمل بفاعلية، و99.9٪ منها يعمل كذلك.

الأعمال: لا يجب على المرء أن يكون حاضرًا في مكان العمل حتى يكسب المال.

النظام المغلق: كيان معالجة مكثف ذاتيًّا، يسهل تمييزه عن الكيانات المحيطة به.

خطأ الإهمال: موقف أقل من مثالي يحدث عندما لا يقوم شخص ما بعمل شيء ما.

مبادئ تشغيل عامة: الوثيقة الثانية من الوثائق الثلاث الأساسية للسيطرة على الأنظمة؛ وهي عبارة عن مجموعة من الإرشادات التوجيهية، مكتوبة ما بين ورقتين إلى أربع ورقات، لعملية صنع قرار يتلاءم مع الأهداف الاستراتيجية. وهذه المبادئ أساسية لبيئة العمل ومكتوبة بصيغة أيسر وأكثر إيجازًا، وهي مفيدة في حياة المرء الشخصية (انظر الفصل العاشر).

وظيفة أو مهنة: يجب على المرء أن يكون حاضرًا في مكان العمل حتى يكسب المال.

النظام الخطّي المتتابع:الطريقة التي تقوم فيها الأنظمة بتنفيذ العمليات، أي بطريقة تتابعية متتالية بمرور الوقت. وتعني في سياقها الخاص، عملية غير فوضوية، ولكن منطقية وموثوق بها وسهلة الفهم.

النظام الآلي: شيء مادي كسيارة أو منزل أو شجرة، إلخ؛ لا يتغير شكلها أو طريقة عملها بسبب ماديتها. ولكن في إطار السيطرة على الأنظمة، يُشير هذا المصطلح إلى عملية تشغيلية عضوية سابقًا بينما أصبحت مادية تعمل بشكل آلي من خلال عملية توثيق كتابية.

الأشخاص المطيعون: هؤلاء هم الأفراد الذين سيقومون بالعمل على الطريقة التي يراها مالكو الأعمال أو مديروها. واعتمادًا على الموقف، قد يكون هؤلاء العاملون المطيعون هواة أو محترفين.

نظام العمل العضوي: تواصل إنساني أو عملية تشغيلية متكررين بحيث تتنوع فيهما المكونات (وبالتالي النتائج) وفقًا للشخصية والمزاج والوقت، إلخ. وليس هذا بالشيء الجيد.

المنظور الخارجي والمرتفع قليلاً: المنظور الأساسي (وتقريبًا تجريدي) الخارجي والمُرتقي. ويشمل النظر إلى أسفل أيضًا من المُلاحِظ: - أي أنت.

المثالية: في سياق السيطرة على النظام، تعد الدقة بنسبة 98٪ دقة مثالية لأن محاولة تحقيق الاثنين بالمائة الإضافيين تتطلب طاقة إضافية أكثر من اللازم.

النظام الأساسي أو نظام الأنظمة: كيان مغلق وشامل، يتكون من أنظمة فرعية، وله غاية نهائية؛ كائن عضو في حد ذاته.

مهندس المشروع: مالك الأعمال التجارية أو مديرها الذي يتبنّى دوراً خارجياً يحسّن من خلاله النظام بدلاً من دور داخلي يقوم فيه بالعمل. بالنسبة للحياة الشخصية، يُعد دوراً لحظِيًّا يقوم فيه المرء باستمرار بمراقبة أنظمته وتحليلها وتعديلها والسيطرة عليها.

النظام المتكرر: عملية مغلقة تحدث مرارًا وتكرارًا.

الأهداف الاستراتيجية: الوثيقة الأولى من الوثائق الثلاث الأساسية للسيطرة على الأنظمة؛ وهي وثيقة واحدة تحدد الأهداف وتصف المنهجية وتنشئ قائمة بنقاط القوة وتحدد الإجراءات (انظر الفصل العاشر).

النظام والنظام الفرعي (أو العملية والآلية والآلة): كيان مغلق يحتوي على عدد كبير من العجلات الدوارة، التي تُسهم كلها في الغاية الوحيدة لهذا الكيان، وهي تحقيق هدف ما. وفي سياق السيطرة على الأنظمة، نهتم بشكل خاص بالأنظمة المتكررة. والمصطلحان نظام ونظام فرعي قابلان للتبادل، اعتمادًا على السياق.

تحسين النظام: وهذا هو جوهر المنهج. في مكان العمل، يُشير المصطلح إلى عملية بحث وإصلاح مستمرة تهدف إلى عملية معالجة أكثر قربًا من المثالية، مع توثيق هذه العملية وصيانتها بهدف تنفيذ عملية المعالجة بفاعلية شديدة لها في كل مرة تحدث.

إدارة النظام: التركيز على زيادة فاعلية العمليات إلى أقصى حد بهدف منع المشاكل المتكررة وزيادة الإنتاجية والجودة وتوفير الوقت. وهي معارضة لعملية حل المشاكل بصورة مؤقتة.

طريقة عمل الأنظمة أو طريقة عمل السيطرة على الأنظمة: الرؤية الضمنية للعالم بوصفه مجموعة منتظمة من العمليات، وليس كتلة فوضوية من المشهد والأصوات والأحداث.

التعديل:وهو نقيض الإهمال، ويقصد به العمل الجازم والحاسم والراسخ المتمثل في القيام بتحسينات متزايدة تدريجيًّا في الأنظمة الفرعية، الذي سيؤدي في النهاية إلى إنتاج نظام أساسي شديد الفاعلية.

منهج السيطرة على الأنظمة: العملية الآلية المتمثلة في وضع أهداف ثم تحسين الأنظمة التي ستتضمن تحقيق تلك الأهداف.

إجراءات العمل: الوثيقة الثالثة من الوثائق الثلاث الأساسية للسيطرة على الأنظمة؛ وهي تعليمات مكتوبة تصف كيف ينبغي أن تعمل أنظمة الفرد في مكان العمل. وهي المنتجات النهائية لعملية تحسين النظام. وإجراءات العمل المكتوبة المتعلقة بالحياة الخاصة ليست ضرورية في الغالب. (انظر الفصل الحادي عشر).

فلسفة الرجل العامل (أو المرأة العاملة!): مجموعة من المعتقدات النابعة من حقائق الحياة الصعبة والباردة وأحيانًا القذرة. وهي النظرة البراجماتية القائلة: بأن الخطة المُعدّة بعناية تقود مجموع أنظمة الفرد نحو تحقيق منتج نهائي ممتاز.

الجزء الأول

طريقة عمل الأنظمة

الفصل الأول

التحكم والسيطرة شي جيد

يقول أبي : إن العالم كله تقريبًا نائم، كل شخص تعرفه، كل شخص تراه، كل شخص تتحدث معه. وقال : إن عدداً ضئيلاً من الناس هم فقط في حالة يقظة وهم يعيشون في حالة مستمرة من الذهول التام.

ـ باتريشيا (ميج راين) من فيلم جو ضد البركان
(وارنربرذرز للإنتاج السينمائي وأمبلين للترفيه)

بالنسبة للعديد من الناس، يستدعي سماع القول المأثور : "لكي تحصل على ما تريد، يجب أن يكون لديك قدراً أكبر من التحكم والسيطرة" إجابة عكسية تقول : بأن السعي وراء التحكم أمر سيء. ويرد هؤلاء الناس بقولهم : إنه ينبغي على المرء أن يسترخي وأن يسير مع التيار وأن يهدأ وألا يقلق بشكل كبير للغاية تجاه التفاصيل ... وأن السعي نحو المزيد والمزيد من التحكم والسيطرة يعني فقط أن المرء يتحول إلى شخص عصبّي مخبول بالسيطرة. وهناك تقريبًا شعور كوني – مستمر منذ ستينيات القرن الماضي، بلا شك – يقول : بأن "كلنا واحد" وأن المشاكل في حياتنا وفي العالم حولنا نتجت من الأشخاص الذين لا يشاركوننا في اتجاهنا بمعالجة الأمور على الطريقة الروحانية. فلو فقط استرخى مديري أو زوجتي/ زوجي أو والديّ أو أبنائي أو جاري أو حكومتي وأصبحوا شعوريين – مثلي – عندها سيكون كل شخص سعيد!

مع ثقتنا في حقيقة هذا وتخوفنا من الواقع، نشعر بشغف تجاه الادّعاء بأن أوضاع حياتنا – وظروف العالم – ليست جيدة. ونقول : بأن الناس متوترون للغاية ومهمومون بالتفاصيل الدقيقة بشكل أكثر من اللازم.

ولكن، اسمح لي برد معاكس.

بالرغم من الحقيقة المحتملة على المستوى الذرّي لتعويذة "كلنا واحد"، إلا أنني أتفق مع القول : بأن التحكم والسيطرة في تفاصيل حياتنا أمر إلزامي إذا أردنا العثور على السلام والنجاح – وإذا أردنا العثور على السعادة.

بل على العكس، بينما نركز على تلك العوامل التي تحت سيطرتنا، يجب علينا الاسترخاء من العوامل التي لا تقع تحت سيطرتنا. فإذا حاولنا التأثير على الأحداث الخارجة عن مجال سيطرتنا وتحكمنا، فسوف نشعر بخيبة أمل.

هل من الصعب تحديد ما نستطيع ومالا نستطيع السيطرة عليه والتحكم فيه ؟ كلا، هذا ليس صعبًا. فقد أكد جيل ستينيات القرن الماضي، الذي أنتمي إليه، حقيقة عظيمة ومفادها: إن ما يحدث الآن هو الشيء الأكثر أهمية. ومن الواضح لي أن أي رضا قوي أشعر به في أية لحظة يرتبط بشكل كبير بالتفاصيل التي تمت إدارتها بعناية في الماضي. نعم، أنا أحاول جاهدًا أن أعيش اللحظة الحاضرة، ولكنني أمضي بعضاً من هذه اللحظة الحاضرة في التركيز على الأفعال التي ستضمن لي أن اللحظات المستقبلية ستكون بالشكل الذي أريدها عليه.

التخبط في الحياة :

مع صديقي الأصغر الذي كان حليفي، أحضرنا أبوانا إلى منزل جدّنا الموجود في مدينة بورتليدن الصغيرة الواقعة شمال ولاية نيويورك؛ لقد كانت عائلة فوضوية غير مستقرة.

وعند بلوغي السابعة عشر عامًا، كنت أسير على طرقات حي هايت–آشبورى بمدينة سان فرانسيسكو. وفي عام 1976م، أثناء تجمع "Summer of Love"، اكشفت هروبًا

فضوليًّا من الوضع العائلي الذي لم يكن رائعًا. وعلى مدار عامين انغمست في الجنس والمخدرات وموسيقى الروك آند رول. (حسنًا، ربما لم أنغمس كثيرًا إلى هذا الحد في الجنس.)

وفي عام 1969م، انتهى بي المطاف إلى مهرجان " Woodstock Music and Art Fair"، التجمع الشهير لخمس مائة ألف شخص في المناطق الريفية شمال ولاية نيويورك. أعتقد حينها أن الأمر كان مدهشًا. وبعد ذلك، استمريت في السعي نحو حالة ذهنية أفضل بلا جدوى، ومرّ عام آخر كنسمة هواء. لقد كنت كالطفل المتحدث باسم ستينيات القرن الماضي التي تميّزت بالحرية والانطلاق.

وفي هذه الحالة من غيبوبة مفروضة ذاتيًّا، كان هناك القليل الذي لم أشتك منه. وقد حاولت الدخول إلى الجامعة، ولكنني توقفت عن الاستمرار فيها في العام الثاني، ورجعت مذهولاً في وحدتي ومع رؤيتي لكوكب جن جنونه. وفي عام 1970م، أثناء مظاهرة سياسية بالعاصمة واشنطن، استنشقت الغاز المسيّل للدموع. وأثناء انطلاق الدخان داخلي وأنا وسط الشوارع المغلقة بالحواجز، قابلت المرأة التي أصبحت زوجتي وأم ابناي الاثنين. ثم في غضون أسابيع، ومعي حبيبتي ترافقني، قمت بإعادة النظر في شوارع سان فرنسيسكو الخطرة حاليًا. وعشنا في هذه الشوارع لمدة شهرين ثم عدنا إلى شمال ولاية نيويورك.

وعبر كل هذا، رفضت كل شيء لم يقم بتوفيق نفسه مع فكرتي عند الصواب، وغضبت من الظلم في كل هذا. واعتقدت أن النظام هو السبب، فقد انحاز ضدي. وتكلمت بشكل مطول وغاضب حول أن العديد من الأشخاص الأنانيين ضيقي الأفق كانوا يتلاعبون بالأمور، ويتآمرون لتدمير حياتي.

بالطبع كنتُ أظن أنني منارة الاتزان.

والحقيقة أنني كنت مزعجًا لكل شخص كان عليه التعامل معي، حينما كانت حياتي عبارة عن مجموعة من الوظائف المنغلقة في وجهي ومن الإحباطات الشخصية. حيث كنتُ غير سعيد بشكل عميق، وتركت الجامعة مرّتين أخريين، وكنتُ متذمرًا نرجسيًّا تطارده فوضى نفسية مفروضة ذاتيًّا.

وفي منتصف كل هذا، تزوجت حبيبتي المسيّلة لدموعي. وليس من المستغرب أن تكون عروستي محبطة بالقدر ذاته من ظلم الأشياء. كنّا متشابهين للغاية، صاخبين وجريئين، ومقتنعين بأننا على صواب وبأن الآخرين كلهم على خطأ.

ثم بعد ستة أعوام من التخبط في هذا الوجود الضبابي، سقطت عنّي الأغلال فجأة صباح يوم من أيام شهر أغسطس. ومع ذلك شعرت بالإحباط والتألم مرة أخرى، فجلست على طاولة المطبخ في شقتنا المزرية بمدينة اينلت بولاية نيويورك. لقد كنت أربح الحد الأدنى من الأجور بوصفي عامل موسمي في المخيم الترفيهي بولاية نيويورك، يجمع القمامة وينظّف المراحيض العامة. كنتُ متأخرًا على العمل صباح هذا اليوم، ولكنني مع ذلك بقيت هناك جالسًا بدون حراك، متأملاً نفسي من الداخل. وقد أعلنت لنفسي، بشكل جوهري، وبكلمات قليلة: *"أنا أبلغ 23 عامًا، ولن أستمر في العيش هكذا بعد الآن. فحتى الآن كانت وجهة نظري خاطئة. لن أحاول بعد الآن تغيير العالم من خلال التذمر منه. فهناك القليل جدًّا من الأشياء الخارجية عنّي التي أستطيع توجيهها، ولهذا سأتوقف عن النحيب على أحداث خارجة عن نطاق سيطرتي. وسوف أعود إلى المدرسة في العام المقبل لأتعلم شيئاً يمكنني استخدامه لإنشاء مستقبل لنا. ومن الآن فصاعدًا، لن يكون هناك شكوى ولا لوم بعد الآن؛ وبدلاً من رفض العالم كما هو مُقدّم لي، سوف أغوص في أعماقه – كما هو – وسأرى ما يمكنني فعله بأجزائه الواقعة تحت نطاق سيطرتي."*

ولم أكن أعلم أن إذعاني اليأس "للنظام" في منتصف العشرينيات من العمر، سيكون الخطوة الأولى نحو تأليف كتاب بعدها بثلاثين عامًا، يُشير إلى جمال الأنظمة والحريات التي تستطيع تقديمها. وعلى عكس اهتماماتي في ذلك الوقت، ما أكتبه هنا ليس له علاقة بالسياسة أو التفكير بالتمنّي (اعتقاداً بصحة أمر ما لمجرد رغبة المرء) أو الصواب والخطأ، بل يتعلق بآليات بسيطة.

وسجلت اسمي في مدرسة "Ranger School" بولاية نيويورك لدراسة الغابات ومسح الأراضي. وفي محاولتي الرابعة في التعليم العالي، ركزت في الدراسة وعملت بجد على مدار الشتاء، وتخرجت في الصيف التالي بدرجة فنّي.

واستمريت في الانتباه إلى التفاصيل، ثم اتجهت أنا وزوجتي وابني الأكبر، الذي كان عمره آنذاك خمسة أشهر، نحو مدينة أوريغون ومعنا 400 دولار أمريكي وكل شيء نمتلكه معبّأ داخل عربة مقطورة منزلية الصنع تجرها سيارة البلايموث. لقد اتخذت موقفًا. وكنت أقوم بتحسين حياتي – وحياة الاثنين اللذين كانا يعتمدان عليّ –من خلال استهلاك طاقتي فقط في تفاصيل أمور أستطيع التحكم فيها. واختفى الارتباك في رأسي بسبب تعديل بسيط مضحك في عملية التفكير الخاصة بي.

ولكن بالرغم من تلك الخطوات الأولى نحو التعامل مع العالم الواقعي كما هو، لم أتعرف بعد على الخطوات الضرورية التالية التي ستؤدي إلى تحكم صلب في بيئتي، وبالتالي القدرة على صياغة الحرية والثراء. وفي هذا الجهل، سينبغي عليّ أن أضرب رأسي بعرض الحائط لمدة خمسة وعشرين عامًا أخرى.

خيبة أمل دائمة :

إن أفضل توضيح للأفكار التي كنت أؤمن بها صورة تم التقاطها في مهرجان "Woodstock". واحدة ربما رأيتها من قبل، إنها صورة لفتاة جميلة نحيلة شعرها طويل، ربما في الثامنة عشر من عمرها، هي فاتنة وترقص في مرج مزرعة في فستان طويل شفاف. يوجد إكليل من الزهور على شعرها، وهي تضحك بينما تدور بطريقة غير منتظمة وذراعيها ممتدان فوق رأسها، وكذلك يرقص صديقها الرفيع والوسيم ذو تسريحة ذيل الفرس، فهما يتشاركان نشوة هادئة، وأي شخص يرى هذه الصورة سيتمنّي، ولو للحظة على الأقل، أن يكون واحدا من هذين الشابّين.

إن هذه الصورة إعلان عن النعيم النقي وتوجه رسالة واضحة تقول: بأن السعادة غير المحدودة يمكن تحقيقها، وأن الطريق إليها يتطلب فقط شخصية عفوية وموسيقى الهيب هوب وإمداد غير محدود من المخدرات، وبتصوير مجازي أكثر اتساعًا، ترسم الصورة رسالة تقول : بأن الحرية ستأتي بمجرد أن نلقي بانشغالاتنا التي تُوترنا ونرقص في المروج.

أخرج كل ما في داخلك. كن هادئًا وسر مع التيار.

وبالعودة إلى العالم الواقعي، تعد الصورة إغواء بحالة ذهنية تبقى فقط للحظات قصيرة، ورسالتها عن كيف يعيش المرء حياته رسالة زائفة، فلا يستطيع المرء أن يسترخي فقط ثم يتوقع أن يعيش السعادة المستمرة، فالحياة لا تسير بهذه الطريقة.

ولكن العديد منّا، الذين نشأوا في هذا العهد، يعتقدون أنه ينبغي أن تسير الحياة بهذه الطريقة، ولهذا فنحن نعيش أيامنا في خيبة أمل دائمة داخل عالم يرفض التوافق مع توقعاتنا.

إننا نتمتع بثروة لم نرها من قبل، ولكننا نتساءل : لماذا نحن غير راضين؟ وبعد خمسين عامًا من ستينيات القرن الماضي، انتقل هذا الإدراك السخيف إلى أبنائنا وأحفادنا.

(لا تفهمني بشكل خاطئ هنا. فأنا لا أحب التركيز على السلبيات، وبالنسبة لي، من المؤلم قليلاً أن أناقش التشويهات غير السارة للجيل الذي أنتمي إليه، ولكنها مناقشة ضرورية تهدف إلى عرض المقدمة المنطقية للسيطرة على الأنظمة، لهذا توجّب عليّ أن أبدأ من هنا – من السلبيات – حتى أمهد الطريق لباقي القصة، التي أعدك أن تجدها محفزة للهمم.

إذن فنحن نشير بأصابعنا ونشتكي ثم نتعجب من شعورنا بعدم الرضا، إنه لأمر مؤسف للغاية أن نقوم بهذا ، لأنه ليس فقط مضيعة للوقت، ولكنه تشتيتًا للانتباه عما نحن بحق بحاجة إلى فعله لنشعر بالرضا عن الحياة.. إن الأعذار والتعميمات تجاه الحالة المزعومة للعالم بوصفه ميئوسًا منه والمحاولات المكشوفة والصريحة لتغيير الناس من حولنا أمور غير مجدية لدرجة العجز، إذ إن هذه الانشغالات تعد انحرافات عن الإجراءات التي يمكننا اتخاذها، والتي قد تحقق لنا ما نريده في حياتنا الفردية: السلام والرخاء والتحكم في مصائرنا، والسعي وراء السلام والرخاء والتحكم يُعد هدفًا نبيلاً، لأن الطريقة المؤكدة لتحقيقها تكون من خلال مساعدة الناس من حولنا.

ماذا عن التصور المقبول بشكل عام والقائل: بأن من يسعى نحو تحكم حازم في الأمور، هو شخص غير سعيد ويحتاج إلى الاسترخاء؟ أنا أؤكد أن هذا التعميم الشائع خطأ، ففي نيويورك، عندما كنت في الثالثة والعشرين من العمر، اتّضح لي أنني لن أجد السعادة في التحكم في الآخرين أو في الشكوى من ظروف العالم أو في العثور على المخدر المثالي؛ ولكن يمكن أن أجد السعادة من خلال التحكم بعناية في التفاصيل اللحظية لحياتي الخاصة.

ولكن ما لم أره، أثناء توجهنا نحن الثلاثة نحو الغرب باتجاه أوريغون في عام 1974م، وكما هو موضّح في صورة الفتاة التي ترقص، هو أن تحكم المرء في حياته لن يتأتي من معالجتها من الخارج، فالتحكم الشخصي سيحدث فقط بعد تحول داخلي في العقل.

دائرة التأثير الخاصة بك:

إن القياس باستخدام دائرة التأثير، مفهوم نشره ستيفن كوفي، يوضح مستوى تحكم المرء في السنوات الماضية، كنت بالكاد قادر على توجيه أمور حياتي الخاصة بي، أي كان السبب النفسي الذي كان يبتلعني في هذا الوقت. لقد كانت دائرة التأثير الخاصة بي أشبه بسنتيمترات ولكن دائرة التأثير الخاصة بي الآن أشبه بأميال، حيث تمضي أيامي بلا جهد يُذكر، وأقدر على إتمام تقريبًا كل ما خَطَّطتُ للقيام به، وهذا التأثير يُعطيني إحساساً هائلاً بالرضا، مع استمرار عجلات التقدم في الدوران بسبب إسهاماتي السابقة وليس بسبب حضوري الحالي.

توقف لحظة وتخيل دائرتك الخاصة بك. ما مدى حجمها؟ هل هي فقط ستة سنتيمترات؟ إن كانت كذلك، وعندما تنظر لأسفل، هل تختبئ قمتها تحت قدميك؟ إذا كانت الدائرة الصغيرة عبارة عن مخروط وارتفاعها اثنى عشر سنتيمترا فقط، فبالكاد ستستطيع الاتزان فوقها، هل تنفق كل طاقتك واتنباهك المتوفران فقط في محاولة عدم السقوط؟ إن كان هذا وضعك، فإنه لم يعد جهد الاتزان الضعيف الخاص بك يملك وقتًا إلا للشكوى.

وبدلاً من هذا، ماذا لو استطعت إنفاق الوقت والطاقة، المستهلكين في جهد الاتزان المستمر هذا، في توسيع دائرة التأثير الخاصة بك؟

أينما كنت، ومهما كان حجم دائرة التأثير الخاصة بك، ركز في القيام بتغييرات داخلها وليس خارجها، لا تستهلك وقًتا ثمينًا في البكاء على قضايا كبرى لا تستطيع التأثير عليها، بينما تهمل عناصر حياتك التي يُمكنك تغييرها، بل امض حصتك المحدودة والثمينة من وقت وطاقة في الأمور التي يمكنك تعديلها: أي الأمور الداخلة في نطاق دائرة التأثير الخاصة بك.

افعل هذا، وسوف تتسع دائرتك – وكذلك تأثيرك.

الحياة مقطع فيديو مستمر، وليست لقطة جامدة :

وخارج هذه اللحظات الوجيزة من هذا العهد الغابر، احتوى النهج الطليق لستينيات القرن الماضي على فكرة أخرى لم تعمل، كان هذا النهج نظرية عن الحياة لم تأخذ في الاعتبار كيف كان وضعنا الفعلي، ولكن بدلاً من هذا، أعلنت كيف ينبغي أن تكون حياتنا. إذا كانت صورة الرقص في المروج بمهرجان "Woodstock" فيلمًا وثائقيًّا، كانت الساعات والأيام المحيطة بهذه الرقصة لتحكي قصة مختلفة.

ما هي حقيقة مهرجان "Woodstock"؟ إن الموسيقى غير المتوقفة جيدة ولكن عددا قليلا من الفرق الموسيقية قدّم أفضل ما لديه، وهذا يرجع إلى حالة الارتباك وتناول الكثير من المخدرات، نعم كان الأمر هادئًا، ولكن بعد اليوم الأول المجيد، أصبح الوضع باردًا ورطبًا، وجلسنا في الوحل نرتجف ونحن مبللين وجوعى وعطشى.

محتشدون تحت الأمطار، يجلس نصف مليون شخص منّا وقد عمل جاهدًا ليصل إلى حالة الهدوء، وكنّا مصرّين على أننا نجحنا في العثور على الحرية والبهجة خارج النظام. السلام يا أخي! وتحت الأمطار المنهمرة، أخبرنا أنفسنا مرة تلو الأخرى أن كل ما نحتاجه هو الحب، لقد خرجنا بحق عن إطار الحياة اليومية، ولكن ما كنّا نملكه من قمصان وبنطالات والأشياء القليلة الأخرى كان يعبّر عن عدم استعدادنا المطلق، بينما هطل علينا السيل الجارف. ولم يكن هناك مجال للمنافسة بين النظرية المجردة والحقيقة القاسية.

ولأنه من المحتم أن تصل الأمواج إلى الشاطئ، تلاشى الحماس مع تراكم القذارة الناتجة من الحشود المهملة، وبعد 48 ساعة من هذا التراكم، اجتاحت الحشود المنتشية بالمخدرات حالة من الذعر العام، وخرجت أنا وصديقي جون من هناك، لقد غادرنا قبل أن يعتلي المسرح جيمي هندريكس، كان الأمر بهذه الدرجة من السوء.

وأثناء عودتنا في سيارتي المتهالكة، مستمعين إلى الراديو، تذكرنا حرب فيتنام والاضطرابات العنصرية والانحرافات السياسية، وبعيدًا عن هذه الأمور السلبية، فقد عملنا نحن الاثنان في مصنع ورق بمدينة صغيرة في وظائف نقابية بورديات ليلية، وأثناء قيادتنا طوال الليل منهكين ومكتئبين، كان من الواضح أن السعادة التي شعرنا بها في

مهرجان "Woodstock" قد تلاشت في إطار زمني ضيق.

كان جون يبلغ ثمانية عشر عامًا، وأنا كنتُ تسعة عشر عامًا، لقد كنّا صديقين هاربين من الجامعة محبين للحفلات، وكنّا فخورين بأسلوب حياتنا الفوضوي، ولم نفكر أبدًا في العلاقة بين حياتنا غير الموجهة وتعاستنا، وأنا أتذكر هذه الأمور وأصدر حكمًا عليها، اتّضح لي أن الأشخاص الذين حققوا شيئًا جديرًا بالأهمية كانوا أطفالاً مستقيمين، لم يكونوا محصنين ضد الأوقات التي يشعر فيها المرء بالحزن والاكتئاب، ولكنهم في رغبتهم في التوافق مع العالم الواقعي ومواجهته بشكل مباشر، كانوا أكثر تحكمًا في حياتهم، ونعم كانوا أكثر سعادة.

إن الإغراء بالرقص في المروج دعوة إلى نعيم وهمي، والحقيقة هي أن تنظيم الأمور والانتباه إلى التفاصيل هى جذور السلام، أتريد دليلاً على هذا؟ لنفكر بمنطق معاكس لا جدال فيه: في أي وضع، يؤدي مضاد السلام – الفوضى – دائمًا إلى اليأس. وهذه هي الطريقة التي يسير عليها أي موقف خارج عن نطاق السيطرة: كارثة طبيعية أو أحداث شغب أو حرب أو حادثة أو جدال عائلي؛ إن حالة الهرج والمرج ليست مشهدًا جميلاً.

يتجمد العديد منّا داخل تلك الرؤية الثابتة لكيف ينبغي للعالم أن يكون من وجهة نظرنا بدلاً من العمل مع الآليات السلسة التي تحرك العالم فعليًّا.

إن الحياة ليست لقطة جامدة، ولكنها مقطع فيديو حقيقي ومستمر ، وهذا الفيديو سيستمر تشغيله سواء فهمناه أم لم نفهمه.

شارد الذهن:

كل هذا كان منذ سنوات، أين الصلة إذن؟ بالنسبة لمن لا يزالون يصدقون سحر ستينيات القرن الماضي، يظهر افتراض لا أساس له؛ ويهمس في أذنهم قائلاً : إن الفوضى في كل مكان، وإن الأنظمة والمؤسسات أمور سيئة؛ وأن هناك أخاً أكبر يحرك الأمور من وراء الستار، ودائمًا يوجهها في الاتجاه الخاطئ.

وهذا الارتياب يترك العديد منًّا في هوس بأوضاع وظروف خارجة عن نطاق

سيطرتنا، وهذا الهوس يشتتنا عن اتخاذ الإجراءات الشخصية التي بحق ستجعلنا أحرارًا! فليس "النظام" هو الذي يعوق حركتنا وتقدمنا، بل هناك خلل في الإدراك الفردي.

وفي عام 1974م، عندما انتقلت مع عائلتي الصغيرة إلى الغرب، لم أفهم حينها أن الحرية والسلام يكمنان في رؤية آليات الحياة ثم الانتباه إليها، فحينها، لم أعلم أنه من المحتمل وجود تحول داخلي مذهل في الإدراك سيسمح لي ليس فقط برؤية الآلة التي كانت وراء النتائج في حياتي، ولكن أيضًا سيكشف لي عن السيطرة الهائلة التي كنت أمتلكها على مصيري.

لم يتضح لي أنه عندما أتعامى عن الأنظمة الشخصية، سأكون قاب قوسين أو أدنى من خطأ عمري، مستعدًا ليدوسني عندما- على الأقل- أتوقع قدومه، وأن الاختلالات الصغيرة ستتراكم لتأخذني إلى المكان المظلم نفسه، والمنطق القائل: بأن هذا التدفق المضطرب للحياة سيكون تحت سيطرتي ، فقط من خلال الانتباه بعناية إلى التفاصيل العملية التي تكوِّن هذه الحياة، التي كانت خارج إدراكي.

في هذا الوقت، لم أفهم أن السلام والرخاء سيصلان بعد أن تصبح الآليات منتظمة.

تعديل الحالة المزاجية:

في العالم الغربي، 10٪ من الأشخاص البالغين يدمنون الكحوليات، و70٪ يشربون كميات وفيرة من الكافيين، و20٪ يدمنون التبغ، وأكثر من 10٪ يعتمدون على مضادات الاكتئاب.

أضف إلى هذا العقاقير المشروعة وغير المشروعة، لنقول بكل تأكيد : إن 98٪ منّا يتناول على الأقل مادة تعدل الحالة المزاجية كل يوم في بحثنا اللامتناهي عن حالة ذهنية أفضل، بالطبع يستخدم العديد منّا أكثر من مادة؛ على سبيل المثال، استهلاك الكافين في الصباح والكحول في المساء، فإحدى المواد الإدمانية تواجه الآثار السلبية للأخرى في الحلقة المفرغة القديمة اللانهائية من تعديل كيميائي للحالة المزاجية الغربية.

أنظمة نادرة :

من منظور مرتبط بالأنظمة، ما الذي حدث في مهرجان "Woodstock"؟ أحد الأنظمة التي عملت بشكل ممتاز ..كان النظام المرتبط بالموسيقى. فقد كان الموسيقيون مهرة وعملت الأجهزة الصوتية على نحو مناسب، وظهر الموسيقيون على المسرح، مما يعني أن نظام المواصلات عمل بفاعلية ، كما وصل الفنانون بطائرة هليكوبتر. كذلك عمل المكان الذي انعقد فيه المهرجان (مزرعة "Yasgur") بفاعلية.

وما هي الأنظمة التي لم تعمل؟ خارج ما ذكرته بالفعل، اذكر ما شئت. فقد فشلت عملية حجز التذاكر، مع كل الأسوار المحيطة الموجودة منذ اليوم الأول للمهرجان – وكان هذا بمثابة كارثة بالنسبة للمروجين والمتعهدين الماليين، حيث كان هناك ضغط شديد على نظام المرافق الصحية والرعاية الطبية، وإذا تم طلب حماية شرطية علنية، لأصبح الوضع فوضويًّا؛ لأنه كان هناك القليل من المجموعات الصغيرة لحرّاس الأمن التابعين للقطاع الخاص.

بالطبع عدد قليل من الجمهور جاء مستعد بدنيًّا، حتى ولو كان هذا بطريقة بدائية. ولجعل التحديات الخارجية أسوأ، أعاق استخدام المخدرات التفكير العقلاني. فكان كل فرد منتصف كل شيء، وكانت الفوضى على بعد خطوة واحدة، والذي منعها لم يكن أكثر من الصدفة البحتة.

ولكن ألا يستطيع المرء أن يمضي يومًا واحدًا في سلام وموسيقى؟ نعم يستطيع، هذا صحيح. ولكن ماذا عن يومين؟ حسنًا، ساعدت المخدرات في الحفاظ على نوع من الهدوء، بينما كانت الأوضاع تتدهور بسرعة كبيرة، وماذا عن ثلاثة أيام؟ يا إلهي! لقد كان الخروج من هناك ملحمة كملحمة خروج النبي موسى من مصر! ماذا لو كان هناك يومًا رابعًا؟ بالنسبة لهؤلاء المعاندين الذين كانوا ليظلوا هناك، كان الوضع سيصبح بائسًا وقذرًا.

فلبعض الوقت، كان الحب والنية الحسنة لدى الناس هو ما جعل هذا المهرجان يعمل بشكل جيد. ولكن هذا الوقت الذهبي من النعيم كان قليلاً، ولا يمكننا الاستدلال به كمثال على كيف ينبغي للمرء أن يعيش حياته اليومية، إن جملة "أنا أحبك يا رجل" لا تكاد تكون كافية على المدى البعيد.

تذكير عميق وقوي من أصدقائنا في وكالة ناسا



يمكن القول بأن المكوك الفضائي هو من أكثر الآلات التي صنعها الإنسان تعقيدًا على الإطلاق، وربما تكون عملية إطلاقه من أكثر العروض روعة في تحكم الإنسان في الأنظمة، فلذا لم أفوّت أبدًا فرصة رؤية حدث الإطلاق على الشاشة أثناء حدوثه.

لقد انتهى برنامج المكوك في صيف عام 2011، ولكن لا يزال المرء يستطيع النظر في دقة عملية العد التنازلي، التي اعتمدت على الآلاف من عمليات المراقبة المتزامنة والآلية، المراقبة كلها من قبل مهندسين وفنيّين. وقد تم تنفيذ عمليات الإطلاق، وعملت عشرات الآلاف من العمليات التشغيلية النشطة ، في المكوك وفي المحطة الأرضية، بشكل مستقل وبالتعاون مع بعضها البعض، فكان لكل منها كيان من الدقة في حد ذاته.

كان إجمالي مهمات مكوكات الفضاء 135 مهمة، فشل منها اثنان بشكل ذريع، ومع هذا، وبالنظر إلى التعقيد الهائل للمشروع، ومع الاعتراف بميل الإنسان إلى الخطأ، يحق للمرء أن يتعجب، لماذا لم تحدث أكثر من هاتين الكارثتين؟!

لقد قدمت هاتين الكارثتين، مثلما قدمت حالات الفشل الصغيرة اللامتناهية في الماضي، معلومات لمهندسي المكوكات الفضائية استخدموها لمنع المشاكل المستقبلية. ومع مرور الوقت، تراجعت احتمالية الفشل بشكل تدريجي ومستقر، حيث تم تعديل عشرات الآلاف من أنظمة المكوك الفردية إلى درجة أقرب من أي وقت مضى إلى الكمال.

وكانت عملية إطلاق كل مكوك فضاء احتفالاً كبيراً بقوة الإنسان وإمكانياته، وكانت توضيح عميق لجمال الأنظمة اللامتناهية التي تُكوِّن حياتنا.

الفصل الثاني

أحداث لم تجر كما كان متوقعًا

الملك آرثر (غراهام تشابمان) بعد أن قطع ذراعي الفارس الأسود: انظر أيها اللقيط الغبي. لم تعد لديك أي ذراع!

الفارس الأسود (جونكليز): بلى لديّ!...إنه فقط جرح!

ـــ من فيلم مونتيبايثون والكأس المقدسة (شركة EMI للتوزيع والإنتاج الفني، 1975م)

من أسباب استخدام شركتي "Centratel" كنموذج لتوضيح إطار عمل السيطرة على الأنظمة ،أنها نظام أساسي سهل الفهم يتكون من أنظمة فرعية سهلة الفهم، فهي نظام مغلق يتكون من أنظمة تقدم تصورات بسيطة ،قائمة على قانون السبب والتأثير ،عن المبادئ، ومع مروري على تفاصيل عملي التجاري الخاص بي ،أقرأ ما بين السطور وأفهم أن الصورة التي أرسمها لك تنطبق أيضًا على الحياة الشخصية.

لمحة عامة عن شركة "Centratel" :

كافحت شركة "Centratel" للبقاء على قيد الحياة لمدة خمسة عشر عامًا، وكانت دائمًا على حافة الهاوية.والسؤال الذي يتبادر إلى الذهن هو :لماذا بدأ هذا النظام الأساسي في الازدهار عند عامه السادس عشر؟ بالطبع استطاع التركيز والانتباه وطاقم العمل الرائع والتسويق الموجّه والمنتج فائق الجودة باستمرار، أن يقطعوا شوطًا طويلاً ،ولكن كل هذا لم

يكن سبب التحول؛ وبدلاً من هذا تُعد كل هذه الأمور نتائج ثانوية للسبب، وإذ يرجع هذا التحول إلى اكتشاف وتطبيق المبدأ القائل بأن القيادة يجب أن تركز على تحسين العمليات ،وليس على القيام بالعمل أو حل الأزمات الصغيرة بشكل متكرر، وإذ إن المنتجات أو الخدمات ذات الجودة العالية وطاقم العمل المستقر والأرباح كلها نتائج للأنظمة ذات الجودة العالية التي تعد السبب وراء حدوثها ،وليس العكس.

إن "Centratel" شركة عالية التقنية تعمل في مجال مراكز الاتصالات على المستوى المحلي، وهي تعمل كطرف ثالث بتعاقدات خارجية، حيث تقوم الشركة العاملة في مجال مراكز الاتصالات بتوظيف ممثلين يقومون بمعالجة الاتصالات الواردة (من المتصلين) نيابة عن شركات أخرى مختلفة (العملاء). وهي في الأساس تُعد مركز توزيع يعمل في القطاع الخاص يُشبه مركز توزيع مكالمات الشرطة والطوارئ؛ وغاية مركز الاتصال هي أخذ رسائل من المتصلين بالعميل، ثم توصيل هذه الرسائل إلى العميل. ومن العملاء: العيادات الطبية والبيطرية والمستشفيات ومراكز تقدم خدمات الرعاية الصحية في المنزل ودور الجنازة والمرافق العامة وشركات إدارة الممتلكات وشركات التدفئة والتهوية وتكييف الهواء وشركات عالية التقنية ومثيلاتها، ويجب على الأعمال التجارية السابق ذكرها أن تقدم تفاعلاً بشرياً مع زبائنها أو مرضاها على مدار 24 ساعة في اليوم/ 7 أيام في الأسبوع/ 365 يوم في السنة، أي بشكل دائم ومستمر، وبما أن هذه الشركات لا تستطيع تغطية هواتفها على مدار 24 ساعة في اليوم/ 7 أيام في الأسبوع، فيجب عليها توظيف مركز اتصال ليغطي ويعالج المكالمات الواردة إليها بعد ساعات العمل، كما يستخدم عدد هائل من الشركات مراكز الاتصال خلال أوقات العمل، عندما تكون حركة المكالمات الواردة أكبر من إمكانية معالجتها في مقر الشركة، أو إذا كانت الشركة صغيرة للغاية ولا تملك مقراً ماديًّا.

وفي شركة "Centratel" يوجد ما يصل إلى عشرين حساباً، يحتوي على ممثلين يجلسون على مكاتب عمل ويردون على المكالمات واحدة تلو الأخرى (اعتمادًا على حركة المكالمات)، مع وصول تلك المكالمات بشكل عشوائي مما يقارب ألف حساب داخلي، وفي

بعض الأوقات، عندما تكون حركة المكالمات كثيفة، تأتي المكالمات كالطلقات النارية لمدفع رشاش؛ مكالمة من زوج متعصب تسير زوجته في طريقها نحو المستشفى لتلد طفلاً، وثانية من شخص مذعور يمتلك حصاناً أصابه مغص، وثالثة من مستأجرة لشقة نسيت بطريق الخطأ مفاتيحها وظلت خارج شقتها، وأمور من هذا القبيل.

ويقوم الممثلون لدينا بأخذ الرسائل، وتسجيلها في قواعد بيانات، ثم تسليم تلك القواعد بطرق مختلفة تتضمن الهواتف الذكية أو صندوق رسائل البريد الصوتي أو صندوق رسائل البريد الإلكتروني أو الفاكس.. إنه عمل معقد يحتوي على عمليات بشرية وآلية متعددة تحدث في الوقت نفسه، كما أن التواصل بين المتصل والعميل والممثل مستمر وتقريبًا دائمًا ما يكون حساس للوقت، وكل حساب لدينا يقدم تعليمات فريدة ومحددة حول كيفية التعامل مع المتصلين ومعالجة الرسائل، لهذا في داخل أي حساب، هناك احتمالية هائلة للخطأ، وبدون وجود بروتوكول أنظمة صارم وطاقم عمل إشرافي، يمكننا القول باختصار : إن مراكز الاتصال أرض خصبة للفوضى.

وتعود صناعة مراكز الاتصال إلى الأيام الأولى لصناعة التليفونات، وكما كانت في السابق، تُعد مراكز الاتصال اليوم عملاً مستمراً لا يتوقف.

وهذا النشاط المستمر ينشىء تحدٍّ آخر مثير للاهتمام: ساعات عمل غريبة للممثلين، حيث يعملون طوال الوقت، خلال الصباح والمساء.. إنها طريقة صارمة يكسب بها المرء رزقه، و تحدٍّ كبير لمن يردون على المكالمات بعد ساعات العمل الرسمية للعملاء وخلال العطلات الأسبوعية، ويعمل مشرفوا الممثلين لدينا بنوبات عمل أوقاتها أفضل، ويجب على الموظفين الجدد أن يجتهدوا في البداية، ويتحملوا جداول عمل أصعب حتى يستطيعوا الانتقال إلى نوبات ذات أوقات أفضل، تُصبح متاحة بسبب تراجع في طاقم العمل ونمو الشركة، وعلى أية حال، تقدم شركة "Centratel" رواتب ومزايا جيدة للغاية، تقترب من ضعف متوسط الرواتب في هذه الصناعة.

إنها صناعة مذهلة، ولكنها في تراجع. ففي عام 1975م كان إجمالي مراكز الاتصال في الولايات المتحدة الأمريكية أكبر من عشرين ألفًا، معظمها أعمال تجارية صغيرة تديرها

عائلات، بينما الآن أصبح الناجون أكبر حجمًا – ولكنهم في المجمل قد يصلون إلى ألف وخمس مائة – كما تراجعت نسبتهم من إجمالي عدد السكان، كذلك تراجع عدد العملاء لدى مراكز الاتصال إلى حد كبير، فقد أدت الهواتف الذكية والبريد الصوتي والإنترنت وخيارات تحويل شبكات الهاتف إلى هذا التراجع ، حيث أخذت جزءًا كبيرًا من قاعدة العملاء المحتملة. ومع هذا، لا تزال العديد من الشركات تطلب إنسانًا يرد على المكالمات الواردة بشكل مباشر، ولن يختفي السوق الأساسي لهذه الصناعة على المدى القريب.

منذ ثلاثين عامًا، فكرت في دخول صناعة مراكز الاتصال لثلاثة أسباب (وهذه الأسباب الثلاثة لا تزال اعتبارات عامة صالحة لأي شخص يبدأ أي عمل تجاري).

أولاً، شغفني أن الصناعة تتعلق كلها بالناس والتواصل.

ثانيًا، عائدات تلقائية. فإذا تمت إدارة الأمر كما ينبغي، فلن أضطر إلى أن أكون موجودًا بنفسي في مكان العمل حتى أحقق دخلاً، لقد كنت جديدًا في الأعمال التجارية، ولكن بدا لي أن كسب المال بدون الاضطرار إلى التواجد بشكل مادي في مكان العمل أفضل من أن يكون المرء طبيبًا أو محاميًّا أو مدرسًا أو أخصائيًّا نفسيًّا أو رجلاً عاملاً أو أية وظيفة حيث يكون الفرد هو محور العمل.

ثالثًا، عائدات متكررة، فسوف يستخدم العملاء الخدمات التي نقدمها بشكل مستمر ويدفعون لنا مرة بعد أخرى. فإذا كان العملاء يدفعون لنا بشكل شهري، فلن يكون الحصول على دخل جديد تحدٍّ يومي بدوام كامل، إذا كان المنتج ممتازًا وكان عملاؤنا سعداء، فسوف تتدفق الأموال باستمرار.

ولهذا، في الأول من ديسمبر عام 1984م، في مدينة بيند بولاية أوريغون، وأنا أبلغ من العمر خمسة وثلاثون عامًا، قمت بشراء مركز اتصال متعثر اسمه "Girl Friday".

كان المبلغ الإجمالي واحد وعشرون ألف دولار، والدفعة الأولى كانت خمسة آلاف دولار وكان هناك سبعة موظفين و140 عميلاً و400 قدم مربع من المساحة المكتبية الخالية.

والآن، بعد أن أصبحت مالك الشركة، قمت بتغيير اسمها، إشارة إلى تغير الأوضاع، ثم أعلنت – بثقة نفس عالية في هذه الأيام – للجميع أن هذه الشركة ستصبح في يوم من الأيام أعلى مراكز الاتصال جودة في الولايات المتحدة الأمريكية، وعلى الرغم من تبجحي هذا، لم أملك أدنى فكرة عن كيفية تحقيق هدف كهذا. (وعندما أسترجع هذه الأيام وكيف قدمت نفسي، يتبادر إلى ذهني كلمتي "طائش" و"جاهل".)

ولم تجر الأمور كما كان متوقعًا. فقد كانت الشركة الجديدة كابوسًا مروعًا، وفي وسط كل هذه الفوضى، تدهورت حياتي الخاصة إلى كارثة، وخلال عام حدث الطلاق، ثم استمريت في القيام بأفضل ما لديّ حتى أقوم بتربية ابناي الاثنين كوالد أعزب حاصل على الوصاية، وضاعف هذه الأمور ركود اقتصادي عميق، ضرب على نحو خاص المناطق الشمالية الغربية، التي كانت حينها لا تزال تعاني من تدمير حديث للصناعة الإقليمية الداعمة: المنتجات الخشبية (بالنسبة لموطني الجميل: مدينة بيند بولاية أوريغون – ولحسن حظي – ملأت السياحة الفراغ خلال وقت قريب، لينتعش الاقتصاد المحلي.)

ومع هذا، وبالرغم من أنني كنت دائمًا على حافة الهاوية، زاد حجم الأعمال بالشركة – ولكن الأرباح لم تزداد أبدًا، حيث كان صراعًا ملحميًّا، ومرت السنوات الأولى، واختفى حلم أفضل شركة في الولايات المتحدة وراء غيوم من الفوضى والاضطراب.

ولمدة عقد ونصف من الزمان، تحملت اضطرابات لحظية وعملت لساعات طويلة جدًّا – متجاوزًا باستمرار ثمانين ساعة لكل أسبوع – ودائمًا أتدبر أموري المالية بشق الأنفس. وأعياني المرض بسبب الضغوط ولكنني استمريت في العمل على أية حال، كان الشيء الوحيد الذي يستطيع إيقافي، هو أن أقع فاقدًا للوعي بسبب الضغوط والتعب الشديدين، وبعد خمسة عشر عامًا من الضغوط المستمرة، أصبح تكرار فقداني للوعي أمرًا مؤكدًا.

ثم انتابتني رؤية غير متوقعة، إذ حدث أن انقلبت الأمور رأسًا على عقب: وهي الرؤية الجديدة التي أثَّرت فيَّ بعمق، حيث غيّرت بشكل تام الطريقة التي كنت أدرك بها العالم. وبعد هذا التنوير الصغير، بدأت على الفور بالتفاعل مع ما يحيط بي بطريقة مختلفة جذريًّا، لتهدأ الاضطرابات في حياتي فورًا، وبمرور الوقت، أصبحت شركة "Centratel"

في تحسن مستمر، لأنني كنت أتأمل كيفية عملها بشكل أكثر دقة.

مباشرة بعد هذا التنوير الصغير الذي انتابني، أدخلت شريكًا لي في عملي – رجل صالح وصديق أعرفه ، ودائمًا ما احترمته، قال لي إنه يعلم بأمر شركتي ويرى أن لها مستقبلاً واعدًا –ولم أعد وحدي في إدارة هذه الشركة. الآن، لديّ عينان إضافيتان مهنيتان، ومع شرائه لبعض أسهم الشركة، حصلت الأخيرة على دعم مالي، ومن المثير للاهتمام أنه مع بدئي التعمق في آليات عملي التجاري وحياتي، ظهرت إشارات غريبة متزامنة. وأذكر منها اسم شريكي الجديد: سام.

تصف الفصول القليلة المقبلة الملحمة بشكل تفصيلي. وأثناء قراءتك لما أكتبه، فكر في أوجه الشبه بينه وبين حياتك الخاصة.



تثبيت نظام وقائي

في بعض الأحيان، نقوم بتثبيت نظام لا يقوم بعمل الكثير. ونحقق الغاية منه فقط من خلال وجوده. وفي شركة "Centratel"، علمنا أن عددًا قليلاً من الممثلين لدينا يمضون بعضاً من أوقاتهم أثناء العمل في تصفح الإنترنت، ولأسباب أمنية وأخرى ترتبط بالتركيز، هذا ليس شيئاً جيداً. ولم نملك أية طريقة نتعقب بها هذه الانحرافات الخفية، وأقصى شيء كان بإمكاننا فعله للسيطرة على المشكلة، هو التجول والعثور على ممثل يغلق بشكل سرّي نافذة إنترنت ليست مرتبطة بالعمل مع اقترابنا.

لهذا قمنا بتثبيت برنامج حاسوبي يتعقب النشاط على الإنترنت ويسجله. وحل هذا البرنامج المشكلة على الفور بشكل نهائي.

هل قمنا بتعقب السلوكيات السيئة من خلاله؟ نعم، عندما قمنا بتثبيت البرنامج بدون الإعلان عنه، بدأ المشتبه بهم في الظهور. هل قلنا لهم أي شيء؟ لا، لم يكن هذا ضروريًّا، لأننا علمنا أنه بمجرد إعلاننا عن تثبيت البرنامج وكتابتنا إياه في دليل الموظف،

فسوف يغير الأشخاص الذين كانوا يخالفون القواعد سلوكياتهم. وهل قاموا بذلك؟ نعم. هل شهدنا أية انتهاكات لاحقة أثناء عمليات التدقيق الروتينية الشهرية للسجلات؟ لا.

يوجد في مجتمعنا أمثلة أخرى على الأنظمة الوقائية تتضمن: اختبارات المخدرات والشرطة والجيش والقوانين، وتقدم هذه الآليات عواقب للسلوكيات السيئة، ولكن الغاية الأساسية منها هي منع المشاكل قبل حدوثها.

فكّر في أنظمة وقائية وآليات في حياتك الخاصة: حزام الأمان في سيارتك، الذي لا يحميك فقط من الإصابة ولكنه يذكرك أيضًا بأن القيادة الآمنة أمر له أهمية قصوى؛ النسخ الاحتياطية الروتينية الموجودة في حاسوبك؛ المجاملات الصغيرة التي تقولها للأشخاص الذين تحبهم وللغرباء على حد سواء، وأثناء تأملك ليومك، فكر في أنظمة يمكنك تطبيقها وتنفيذها وعندئذٍ ستمنع حدوث المشاكل في المستقبل، بينما تحافظ على سهولة الأمور في الحاضر.

الفصل الثالث

هجوم حيوانات الخُلد

جوين دي ماركو (سيغورنيويفر): إنها لطيفة للغاية!

جاي فيجمان (سام ركويل): بالطبع، إنها لطيفة الآن، ولكن خلال ثوان ستصبح شريرة وستصبح قبيحة بطريقة أو بأخرى، وسيكون هناك الملايين منها

ــ من فيلم جالاكسيكويست (شركة دريمووركس ستوديوز للإنتاج والتوزيع السينمائي، 1999م)

تؤدي كل مراكز الاتصال عملها لصالح عملائها بالطريقة نفسها، ولم تكن شركتي التي امتلكتها حديثًا استثناء من هذه القاعدة، فطوال ساعات النهار والليل كان الممثلون يردون على المكالمات الواردة من المتصلين بالعملاء، وعندما يتصل العملاء، كان الممثلون لدينا يقرؤون لهم الرسائل المكتوبة يدويًّا، لقد كنّا في أواسط ثمانينيات القرن الماضي، وكانت برامج معالجة الكلمات وقواعد البيانات أشبه بمفاهيم مستقبلية بالنسبة للأعمال التجارية الصغيرة.. لقد كنّا شركة صغيرة، وكنّا نعمل بسعر ثابت يتراوح ما بين 35 إلى 45 دولاراً شهريًّا، وكنّا نتعامل مع أكبر عدد ممكن من المكالمات يستطيع العميل إرسالها إلينا. وخلال النهار، كان اثنان من الممثلين يتعاملان مع المكالمات، وبعد ساعات العمل كان هناك ممثل واحد.

ومنذ البداية، ولمدة خمسة عشر عامًا متتابعة، كنت من يتخذ القرار في كل جوانب العمل، ومنذ اليوم الأول للملكية، كانت الشركة أشبه بمستشفى المجانين، لأن معظم عملائنا استغلّوا السعر الثابت، واستخدموا الممثلين لدينا وكأنهم موظفين تابعين لهم يتعاملون مع المكالمات بدوام كامل، وكان هناك ضغط شديد على الممثلين لدينا بسبب حركة المكالمات ، ولهذا كانت جودة معالجة المكالمات سيئة للغاية، ففي البداية، كان كل ما أستطيع فعله هو المشاهدة والتعجب، لأنني لم أكن أعرف الآليات الداخلية لمركز الاتصال. وفي اليوم الأول من العمل، لم أكن أعلم حتى كيف كانت المكالمات تتحول إلينا.

وعندما قمت بشراء الشركة، لم يكن إجمالي العائدات الشهري البالغ 5.500 دولار كافيًا لتغطية الرواتب وإيجار مكان العمل وتكاليف شركة الهواتف وكل شيء آخر، بما في ذلك إعالتي لنفسي ولابناى الاثنين، لقد أصبحت الشركة ملكي منذ شهرين فقط، وكانت الكارثة بالفعل على بعد خطوة واحدة. (وأصبحت تلك "الكارثة التي على بعد خطوة واحدة" مجموعة من الكوارث على مدار السنوات التالية.) وكان الجلوس وعدم اتخاذ أي إجراء من أي نوع ليصبح مسار مباشر نحو الفشل؛ لهذا، ومع طاقم العمل الخاص بي وابناي البالغين ثمانية أعوام وعشرة أعوام، توجّب عليّ القيام بشيء ما على الفور، وهنا كانت جرأتي مفيدة.

من المفارقات أن الشركة كانت في وضع مزري عندما قمت بشرائها، ومع ذلك كانت هناك بعض الجوانب الإيجابية الخفية، فبعد عدة أسابيع فقط، أصبحت المشاكل الكبرى واضحة حتى لشخص مثلي لا يملك أية معرفة عن هذه الصناعة، واتّضح لي أنه يجب عليّ تصحيح المشكلة الأكثر سطوعًا على الفور: وهذه المشكلة هي جدول التسعير للعملاء الذي كان رخيصًا للغاية، ومن حسن الحظ أن أسعار خدماتنا كانت منخفضة جدًّا – إذ كان بإمكاننا زيادتها بشكل هائل ومع ذلك نظل منافسين.

فأخبرت عملائي عبر خطاب بأن أسعار الخدمات سوف تزداد، وأننا سنبدأ بتحديد التكلفة بناءً على حركة المكالمات الفعلية التي كانت الشركة تعالجها لكل حساب. وأخبرتهم أن زيادة كبيرة في التكاليف هي الخيار الوحيد أمامهم، إذا أرادوا الاستمرار في

العمل معنا، ولهذا قمنا بإلغاء السعر الثابت الشهري مع كل عميل، وبدأنا في إحصاء عدد الرسائل التي تمت معالجتها، محاسبًا هؤلاء العملاء على عدد الرسائل نفسها التي كانت الشركة تقوم بمعالجتها.

وفي المتوسط، أدت هذه الزيادة إلى ارتفاع التكاليف الشهرية على العملاء إلى ثلاثة أضعاف، وعلى الفور أنهى ثلث العملاء تعاقدهم معنا، بينما قام آخرون بخفض حركة المكالمات الموجهة إلينا بشكل هائل، وسمح التراجع في عدد المكالمات الواردة للممثلين لدينا بقضاء مزيد من الوقت في كل مكالمة، ولأن ضغط المكالمات أصبح أقل، تحسنت جودة خدمتنا – وهو التحسن الأول في سلسلة من التحسينات في الجودة التي تراكمت على مر السنوات التالية.

وكمعلومة إضافية، ولتوضيح كم كانت أسعار خدماتنا منخفضة، حتى مع زيادة نسبتها 300٪، ظلت أسعارنا منخفضة مقارنة بمنافسين محليين أكبر حجمًا.

وعلى الرغم من خسارة ما يزيد عن ثلث قاعدة العملاء لدينا، إلا أن العائدات الشهرية تضاعفت بين ليلة وضحاها إلى 11.000 دولار، فقد كانت الزيادة الهائلة في الدخل أمر رائع، ولكن كان يجب تحديث المعدات وزيادة الرواتب.

لهذا حتى مع تلك الدفعة المالية الإضافية، كانت الشركة لا تزال غير مربحة، فقمنا بزيادة التكاليف مرة ثانية بعد ستة أشهر، ومرة ثالثة بعد ستة أشهر أخرى. وبعد مرور عام، قمنا بزيادة التكاليف مرة رابعة، ولم يكن لكل هذا تأثير، فقد استمرينا في المعاناة.

واستمر مأزق الصمود بشق الأنفس، وعلى مدار عقد ونصف لم نستطع التقدم، بالرغم من أننا كنّا قادرين على مضاعفة إجمالي الدخل بمقدار اثنى عشر ضعفًا، وكان نمو عائداتنا يرجع إلى زيادة التكاليف وازدهار الاقتصاد والعملاء الجدد الذين اكتسبناهم بسبب انتشار سمعتنا وارتفاع جودتنا ، التي ارتقت من مزرية إلى هامشية (ولكن الجودة الهامشية كانت أفضل من جودة منافسينا المحليين الذين ظلّت مزرية بسبب الفوضى الذاتية الدائمة بها). لقد كان الأمر غير طبيعي: فدائمًا ما واجه زيادة الدخل زيادة في

تكاليف التشغيل، وكانت الزيادات الأكبر في الرواتب والرعاية الصحية والتقاعد وفوائد أخرى لطاقم عمل الممثلين.

وفي غضون ثلاثة أعوام، انتقلنا إلى مكتب مساحته أكبر، حيث ظللنا في موقع المكتب القديم لمدة اثنى عشر عامًا، ثم تحركنا نحو هذا الجديد. واستمرينا في النمو، ولكن الأرباح كانت قليلة، وزادت مشاكل التدفق المالي والأوضاع المضطربة.

وطوال كل هذه الأعوام، لم يتغير راتبي الصغير، بينما استمرت أسابيع عملي بعدد ساعات متراوح ما بين ثمانين إلى مائة دون انقطاع، ولم يكن لديّ أية حياة خارج العمل، وأي وقت لم يستهلكه العمل كان لطفلاي.

ومع مرور الأعوام، تعلَّمت بدقة كيف أقوم بالعمل، مفتخرًا بنفسي لكوني خبيرًا في كل جانب من جوانب العمل، وكنت قادرًا على أداء أي عمل والتعامل مع أي تحدٍّ. فخلال لحظات كنت قادرًا على الانتقال من جدولة مواعيد عمل طاقم العمل إلى معالجة شكاوى العملاء إلى حل المشاكل المرتبطة بشركة الهواتف، وكنت قادرًا على إجراء مقابلة عمل مع متقدمين يودون شغل وظيفة ممثل لخدمة العملاء في دقيقة، لأقوم في الدقيقة التالية بإعداد خطة من أجل إضافة كمبيوتر عمل، كما كنت قادرًا على إعداد رواتب الموظفين، بينما أمضي عقدًا مع عميل جديد، لأتجه بعد ذلك إلى البنك أتوسل وأشرح أوضاعي حتى أحصل على قرض صغير آخر، لقد فعلت كل هذا، بما في ذلك كوني أب عازب يعتني بفاعلية بولديه (وكانت المهمات المنزلية المتعددة تنافس المهمات المتعددة في العمل).

يا له من شعور بالقوة كنت أحسّه، أثناء قيامي بحل مشاكل متعددة بشكل متزامن. لقد كنت بارعًا في البقاء على قيد الحياة، شخصًا استثنائيًّا في حل المشاكل بصورة مؤقتة! كم هذا بطولي! ولكن أثناء هذا التكبر، وجدت نفسي غارقًا في حل مشاكل لا تنتهي، لقد كنت أضيّع وقتي وأتجه نحو الدمار.

أرقام قاتمة:

هناك إحصاءات تُظهر أن من بين كل مائة عمل تجاري ناشئ وجديد، سيظل فقط عشرون بعد مرور خمسة أعوام؛ ثم بعد خمسة أعوام أخرى، سيستمر أربعة فقط من العشرين في العمل، وبعد خمسة أعوام تالية، سوف تختفي ثلاثة من هذه الأعمال الأربعة، مما يترك عملاً تجاريًّا واحداً من أصل المائة، وهذا يعني أن معدل فشل الأعمال التجارية 99٪ خلال مدة زمنية قدرها خمسة عشر عامًا، وهذه الأرقام تأتي متوافقة مع استنتاجي المعترف به، القائل: بأن تسعة من كل عشرة أعمال تجارية صغيرة تدار بشكل سيء.

قم بتقدير موقفك وتطلَّع للمستقبل، وانظر هل أنت موظف لدى عمل تجاري صغير؟ إن كنت كذلك، فالأرقام ليست في صالحك؛ هل تملك عمل تجاري صغير؟ إن كنت كذلك، فهناك أمل نابع من أنك تملك القوة لتوجيه هذا العمل.

إن ما يُنهي عملاً تجاريًّا أو وظيفة ما، أو ما يُلقي بتعويذة سحرية ضارة على حياة ما، في معظم الأوقات، هو الموت متأثرًا بآلاف الجراح، وهو تآكل مستمر نابع من انعدام متكرر للكفاءة والفاعلية وآثاره السامة، ومن حل المشاكل بصورة مؤقتة، ومن تشتيت الانتباه.. إن هذه العوامل التي تتسبب في تبديد الوقت تقوض الجهود الساعية نحو إنشاء وبيع منتج له سوق رائجة، وماذا عن الحياة الخاصة؟ لقد رأيت هذه العوامل في الأشخاص الذين يبدون غير قادرين على الخروج من متلازمة الحظ العاثر، فليس الحظ العاثر الغامض هو الذي يقضي على الناس، ولكنه انعدام الكفاءة والفاعلية السبب القاتل المتسلسل، والأنباء الجيدة هي أن هذا الانعدام في الكفاءة والفاعلية يسهل تصحيحه، إذا استطاع المرء رؤية الأسباب الكامنة وراءه.

هذا البقاء يقتلني:

باستثناء أيًّا ما كان يدور في عقلي مصادفة في أي يوم، لم يكن هناك أي توجيه للشركة، فقد نمت شركة "Centratel" لأن الاقتصاد المحلي كان مزدهرًا، ولأنني كنت موهوبًا في منع حدوث الكارثة في اللحظة الأخيرة. فلم يكن هناك تخطيط بعيد المدى، وكانت الصيانة الدورية مفهوماً مستقبليًّا غامضاً.

ودارت أيامي في الاتجاه الهابط نحو فوضى آخذة في الاتساع، وكنت أخرج من مأزق لأقع في التالي، وتعددت الأزمات. وامتلأت أيامي بأزمات سيولة نقدية وتغيب مستمر عن العمل من جانب طاقم العمل وشكاوى لا تعد ولا تحصى من العملاء، لقد كانت درجة حرارة مكان العمل باردة للغاية ، أو دافئة للغاية، كانت اللوازم المكتبية الهامة على وشك الانتهاء، ولم نكن نملك وقتًا للخروج من مبنى العمل حتى نشتريها أو نستبدلها. وكان معدل دوران العمالة بين الممثلين لا يتوقف، وكانت عملية الجدولة عشوائية، حيث كانت تتم في الدقيقة الأخيرة.

وفي العام العاشر، مرّ علينا أكثر من 60 شخصاً جديداً ، على الرغم من أن العدد الإجمالي لطاقم العمل لدينا كان 12!، وإذ كان ممثل الخدمة المتدرب يبدأ عمله، يبقى لمدة أسبوع، ثم يستقيل، والموظفون الذين كانوا يستمرون في العمل كانوا غير سعداء، والأمر نفسه ينطبق على عملائنا حيث تحملوا خدمة جودتها لا تزال هامشية.

وكانت جدولة الرواتب تحدٍّ دائم: فكل أسبوعين كانت ملحمة تحبس الأنفاس تحدث في الدقيقة الأخيرة، كنّا نراهن على الشيكات التي كان سيتم صرفها، ولكن لم يتم صرفها، مرتين، وكنت أذهب إلى منازل الموظفين ومعي سيولة نقدية لأغطي بها الشيكات المرتجعة الخاصة بهم، متوسلاً إياهم كي يعطوني فرصة أخرى، وأرجوهم أن يعودوا إلى العمل.

وعبر هذا كله، كنت البطل متعدد المواهب والمهام، وسيد حل المشاكل بصورة مؤقتة، الذي كان يعمل لوقت طويل وشاق كلما لزم الأمر.

ومرّت الأعوام. وكان ابناي المراهقان ينتظراني في المنزل، بينما كنت أصارع وأكافح في مكان العمل وأتأخر حتى منتصف الليل، وعندما أعود أخيرًا إلى المنزل، كنت أتفقدهما لأتأكد أنهما ينامان مطمئنان، لأتعثر أنا في طريقي نحو الفراش؛ وكنت أستلقي عليه منهكًا من هذا التعب الشديد للغاية المتعمق حتى الصدر.

ولم تكن الفواتير تسدد في وقتها، في كل من الشركة والمنزل، وكان المحصلون والدائنون

يتصلون ليل نهار، وتراكمت الشيكات المرتجعة والرسوم لأن حسابي لم يكن به أموالٌ كافية، وكانت تصل في بعض الأحيان إلى 100 دولار في المرة الواحدة. وشعر العاملون في البنك بالأسى تجاهي، وتعجبوا من انعدام كفاءتي وقدرتي على التحمل.

وفقدت منزلي ثم شاحنتي. وتشارك ابناي المراهقان مساحة مكتبية معي، لأننا لم نستطع تحمل تكاليف مكان نعيش فيه، فكانا يذهبان إلى المدرسة خلال النهار، وكانا ينامان خلال الليل على سرير ذي طابقين في غرفة خلفية لمكتب صغير بالشركة. وعندما كنت أستطيع، كنت أنام بجانبهما على سرير صغير.

وبعد أن كبر الولدان وذهبا إلى الجامعة، وعلى مدار سبعة أشهر طوال، كنت أرد على المكالمات بوصفي ممثل الخدمة الوحيد، في مناوبة تبدأ من منتصف الليل حتى الثامنة صباحًا كل يوم، وإليكم المفارقة: طوال الأشهر السبعة، من يوم الاثنين حتى يوم الجمعة من كل أسبوع، كنت أعمل أيضًا خلال الفترة الصباحية من الثامنة صباحًا حتى الخامسة مساءً، معتنيًا بالمهام الإدارية، وهذا يعني أن نوبة عملي كانت تبدأ من منتصف الليل ولا تنتهي قبل الخامسة مساءً من اليوم التالي، وكانت العطلات نجدة لي، لأنه كان عليّ أن أعمل فقط نوبة منتصف الليل، وتجاوز عدد ساعات عملي الأسبوعية مائة ساعة، لهذا لم يكن هناك وقت للحياة الاجتماعية أو للعلاقات الشخصية.

من الناحية المالية، ساعدتني تلك النوبات الليلية بوصفي ممثل الخدمة، فأصبحت قادرًا على الحصول على شقة وسيارة صغيرة مستعملة، وكان الولدان على ما يرام. فقد كانا خارج المدينة، في الجامعة.

وطوال الأشهر السبعة ذات النوبات الليلية، كنت أنام فقط بضع ساعات في كل ليلة، ولم أستطع أبدًا أن أستلقي وأتمدد، ولا حتى مرة واحدة، لأنه كان عليّ، بوصفي ممثل الخدمة الوحيد، أن أستيقظ في كل مرة تأتي فيها مكالمة، وطوال النوبة، كانت مكالمات الطوارئ الطبية والبيطرية تأتي بوتيرة مستقرة، فكانت أحيانًا تأتي أوقات أنام فيها لمدة ساعة متواصلة، حيث كنت أستلقي على الأرض ومعي بطانية ووسادة، وبعد أن انتهت نوبات العمل الليلية، وعدت إلى عدد ساعات عملي العادية البالغة ثمانون ساعة كل

أسبوع، كان من المستحيل أن أنام خلال الليل، لأن جسمي اعتاد على العمل لفترة طويلة جدًّا على مدار اليوم والارتياح لمدة ثلاث ساعات.

ولم تكن هناك راحة، بسبب انخراطي المهم في كل وجه من أوجه العمل؛ وتساءلت عن مدى قرب انهياري البدني أو العقلي ومتى سيحدث، بالطبع هذا الانهيار كان ليمثل نهاية الأمر، لأن العمل كان سينهار على الفور، إن لم أكن موجودًا في كل لحظة.

وبالنسبة لبدني وعقلي، كان هناك ما هو أسوأ بقليل من حرمان طويل الأجل من النوم؛ ففي النهاية استسلمت للضغوط، حيث منعني الاكتئاب والإجهاد من التفكير في أي فكرة أو القيام بأية عمل، وأصبح أدائي أخرق أمام مشاكل تتفاقم، وكان الوضع يسوء يومًا بعد يوم، وبعد عقد ونصف من الزمان من الصدمات النفسية المتراكمة، كانت النهاية قد اقتربت.وقلت لنفسي :

إذا كانت الأمور سيئة للغاية، فلماذا لا أعلن استسلامي وأحصل على وظيفة عادية؟ لأنني كنت مرعوبًا من العودة إلى العمل كموظف تابع لصاحب عمل، وكانت فكرة الحصول على عمل اعتيادي تجعل عمودي الفقري يقشعر، فبعد كل تلك الأعوام التي كنت فيها رئيس عملي، كانت فكرة العمل لدى شخص آخر لتمثل كابوسًا لي ولصاحب العمل، وبررت الوضع بقولي : إن كنت أعيش في الجحيم، فعلي الأقل هذا الجحيم ملك لي.

الدخول في لعبة لم أستطع الفوز فيها :

لم أملك أدنى فكرة عما ينبغي عليّ فعله سوى القيام بما كنت أقوم به دائمًا، وهو الثبات والاعتناء بما يطرأ من أمور أيًّا ما كانت ، وكان هذا الوضع رهيبًا، وأصبح حل المشاكل بصورة مؤقتةأسوأ، فقد استمريت في فعل هذا دون تغيير، وكان عالمي أشبه بلعبة "Whac-A-Mole"، وهي لعبة تقوم فيها حيوانات خلد آلية صغيرة مبتسمة الوجه بإخراج رأسها بشكل مستمر وفجائي من واحدة من عشرات الفتحات.

كنت أضرب واحدًا من هذه الحيوانات ليظهر لي اثنان آخران، ثم أرد بمطرقتي

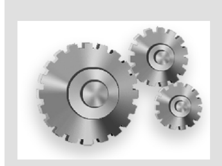
بشكل سريع، وكنت أحطم كل رءوس الحيوانات لتهبط داخل الفتحات، واحدًا تلو الآخر، حتى مع تراجع صحتي، كان أدائي جيدًا، وعرضًا رائعًا للمهارة والقوة.

ولكن بالرغم من أعمالي البطولية، لم يكن طرق حيوانات الخلد يقتلني فقط، ولكن كان يشتتني أيضًا عن رؤية ما كان من الضروري اتخاذه لإصلاح عملي التجاري وحياتي. لقد كان التحكم المتواصل في الكوارث يُعميني عن رؤية حقيقة أنني كنت ألعب لعبة لم أكن لأكسبها أبدًا.

لم تكن المشكلة في كيف كنت ألعب اللعبة، ولكن كانت المشكلة في اللعبة نفسها.

لعبة "Whac-A-Mole" وفقًا لموقع ويكيبيديا:

"بمجرد بدء اللعبة، تبدأ حيوانات الخلد في الظهور من الفتحات بشكل عشوائي، والهدف من اللعبة هو إجبار كل حيوان على العودة داخل الفتحات من خلال ضربه مباشرة على رأسه باستخدام مطرقة؛ وهذا بدوره يزيد من نقاط اللاعب، وإن لم يقم اللاعب بطرق الحيوان خلال فترة زمنية معينة أو لم تكن قوته كافية، فسوف يعود الحيوان في النهاية إلى فتحته ولكن اللاعب لن يحصل على نقاط، وعلى الرغم من أن اللعبة في المستويات الأولى تسير ببطء كافٍ لمعظم الناس حتى يضربوا كل الحيوانات التي تظهر، إلا أن سرعتها تزداد بالتدريج، حيث يمضي كل حيوان فترة زمنية أقل فوق الفتحات، ومع خروج أكثر من حيوان من فتحات مختلفة في وقت واحد. وبعد مدة زمنية معينة، تنتهي اللعبة، بغض النظر عن مهارة اللاعب. ويتم حساب النقاط النهائية بناءً على عدد الحيوانات التي ضربها اللاعب."



جيم موريسون وميك جاغر

يمكن القول إن : جيم مورسيون وميك جاغر هما أفضل مغنيان روك رئيسان على الإطلاق: فقد تميز موريسون بسلوكه وكلماته، وتميز جاغر بطاقته وذوقه، وكانت رحلة جيم موريسون الجامحة القصيرة تستمد طاقتها من حضوره المسرحي الغامض وصورته الوقحة القائمين على فوضى غامضة.

وقد انغمس في ظلام مرعب، متعلقًا بالمجهول الكبير ما بعد الموت، وقد عاش أيضًا في فوضى، غارقًا في الكحول والمخدرات، مسيئًا معاملة عملياته البدنية والعقلية، ومات في سن السابعة والعشرين، فقط بعد أربعة أعوام من الغناء. وانحلت فرقته، The Doors، سريعًا، وكانت حياة موريسون قصيرة المدة نقيض النظام والمنهجية.

ولكن ميك جاغر كان يغني وينطلق بقوة على مدار خمسين عامًا، أي عشرة أضعاف الوقت الذي ظل فيه موريسون يغني. ولم يكن جاغر فقط المغني الرئيسي في فرقة "Rolling Stone"، ولكنه كان أيضًا المدير العام والرئيس التنفيذي لها، حيث كان ينتبه بعناية للتفاصيل التشغيلية للعمليات المعقدة بشكل هائل من تسجيل الألبومات/ القيام بجولات موسيقية، وقد كان يتحاشى المخدرات والكحول خلال أوائل ثلاثينياته، والآن بعد أن أصبح في سبعينيات عمره، لا يزال محتفظًا بلياقته كشاب في العشرينيات من عمره. وسواء كان يلحن أو يغني أو يسجل ألبوماته أو يدير عالمه المعقد، فهو عبقري في إدارة الأنظمة..

الفصل الرابع

تنوير تحت الضغوط

غالبًا ما تكون أكثر الأوقات سوادًا، هي الأوقات التي تسبق سطوع الفجر

ــ سوجورنرتروث ــ

على مدار خمسة عشر عامًا كنت أؤدي عملي التجاري الصغير، مما أدى إلى انحداره إلى نوع من الخضوع الضعيف ومع ذلك مثير للسخرية، ليستمر كآلة حركة دائمة؛ ولكنه كان بالطبع هشًّا، إذ كان كل شيء يعتمد عليّ، وإذا توقفتُ لحظة، فإنه من المحتمل أن ينهار كل شيء.

وبعد ملحمة العمل بنوبة مزدوجة على مدار سبعة أشهر، صُدمت بطريق مسدود. ففي ترسانتي المحتوية على استراتيجيات إنقاذ في اللحظة الأخيرة، لم يكن هناك حل للضربة القاضية الوشيكة ، وهي انعدام قدرتي حتى على تغطية جزء من رواتب الموظفين للشهر المقبل، فكان طاقم العمل لديّ يتركني عندما لا يتلقى راتبه، مما سينهي الشركة على الفور، حيث سيبحث عملائي عن مركز اتصال آخر ليعالج لهم مكالماتهم العاجلة، ففي أية لحظة، كان من الممكن أن يغلق عملي التجاري أبوابه، وكل شيء بنيته على مدار عقد ونصف من الزمان، كان ليضيع، ناهيك عن طاقم عملي المتكون من ستة عشر فردًا، الذين كانوا ليصبحوا عاطلين عن العمل، كما كان عملائي الأوفياء البالغون ثلاث مائة ليواجهوا أزمة.

لقد كنت رجلاً أعزب محطم عقليًّا وبدنيًّا، يبلغ من العمر خمسين عامًا، ويواجه أزمة مالية ووظيفية؛ وكان أكثر شيء مثيراً للاهتمام أن زوال شركتي الوشيك تداخل مع انهياري البدني أو العقلي شبه المؤكد. لقد كنت يائسًا – وللمرة الأولى غاضبًا – وكانت ساعة هلاكي تدق، وقد اقتربت من النهاية.

بزوغ الفجر:

كان موعد صرف الرواتب على بعد بضعة أيام فقط، عندما كنت مستلقيًا على فراشي،منهكًا كالعادة، يقظًا في وقت متأخر من ليلة ما. ولكن في هذه الليلة، وللمرة الأولى، توقفت عن التفكير في تفاصيل العمل أو فلسفات الأعمال التجارية أو نظريات الإعداد أو بعض التدخل الإلهي في اللحظة الأخيرة. لقد كانت النهاية، ولم يعد هناك شيء للفحص أو للتأمل؛ ولم يعد هناك شيء لإنقاذه – عدا بعض الأمور الصغيرة. وفي لفتة تحد أخيرة، كان باستطاعتي على الأقل أن أنهي هذه الملحمة الطويلة والحزينة بالقليل من احترام الذات. وكمجهود في الثواني الأخيرة، وددت أن أسقط بشكل سريع. إذ لن ينتهي أمري وأنا أبكى.

وبما أن كل شيء قد ضاع على أية حال، فلماذا لا أنتهز فرصة لحظة تحكم أخيرة تلح عليّ؟

هذه المرة لن يأتي الخلاص، وكنت مستلقيًا في ظلام الساعة الثالثة صباحًا أستعرض الطرق المحتملة للسقوط السريع، وتذكرت تسلية مروعة في استحضار سكرة موت أخيرة. كيف ستكون؟

ولكن كان هناك شيء غريب، لقد شعرت فجأة أنني في سلام، كيف يمكن هذا؟ وبدون اقتناع وبلا سبب واضح، ظهر لي سؤالان براجماتيان بسيطان من اللاشيء: ما الذي كنت أفعله بشكل خاطئ كل هذه السنوات؟ وبما أن النهاية وشيكة، ماذا سأخسر لو تركت الافتراضات السابقة ونظرت إلى عالمي من زاوية مختلفة تمامًا؟

وكان عدم خسارتي لأي شيء هو العامل المحفِّز. لقد أعطتني النهاية المؤكدة لشركتي

الحرية للنظر في أي شيء، مهما كان غير طبيعي، فكانت أية فكرة هي خيار محتمل ، لأنه لم يكن هناك ما هو أدنى مما كنت فيه. وكان لدي القليل من الأيام الإضافية للتمدد نحو مناطق مجهولة والقيام ببعض التجارب، ربما حتى الاسترخاء والاستمتاع بالأمر، لأنه ماذا كان لديّ لأخسره؟

وأثناء استلقائي هناك، جاءتني الأجوبة من العدم.

لقد خضعت لتنوير من نوع ما، بدا لي تنويرًا وجدانيًّا، ولكنني عقليًّا نهضت وخرجت من الفوضى التي كانت تملأ حياتي، ولم أعد جزءًا متكاملاً فيها، بل كنت أطفو صاعدًا، خارج هذه الفوضى ومرتفعًا قليلاً عنها، ثم تأملت تفاصيل عملي التجاري الموجودة في الأسفل، والمعروضة بشكل مرتب وكأنها موضوعة للعرض على طاولة. ومن منظور عين الطائر هذا، صدمني أن شركتي كانت جهاز آلي بسيط قائم بذاته! فقد كانت - ولا تزال - مجرد مجموع كلي تَكوَّن من آليات متتابعة مركبة: الرد على المكالمات وعروض البيع وإعداد الرواتب وجدولة العمل ومعالجة الشكاوى، إلخ. وكل بروتوكول يعمل بطريقة منتظمة خطيّة حيث تتوالى الخطوات واحدة تلو الأخرى حتى يكتمل التسلسل الخاص بعملية بعينها.

وقد علمت بشكل غريزي أن بقية حياتي عملت بالطريقة نفسها: مجموعة من العمليات المنفصلة والمستقلة، تعمل كل منها بطريقة متوقعة وموثوقة وتتابعية وفقًا لبنائها الخاص بها. (بالطبع هذه الأنظمة تتداخل مع بعضها وتؤثر في بعضها البعض - فمن المؤكد أنها مجموع متكامل - ولكن هذا التكامل لا يستطيع تغطية الاستقلالية الرائعة لكل عملية وجمال الوجود الفردي لكل منها.)

وفي وقت متأخر من تلك الليلة، استحوذت عليّ رؤية جديدة، ما كان لي أن أتركها أبدًا.

تسارعت أفكاري حتى وصلت إلى سرعة الضوء، حيث اندهشت من جمالها البسيط، وفهمت أن رؤيتي السابقة للعالم كانت مخطئة، فكوكب الأرض ليس كتلة هائلة

عديمة الشكل تعج بأناس وأشياء وأحداث تدور في فوضى، بل هو مكان يسوده النظام والمنطق ويمكن التنبؤ بأحداثه. فالعالم مجموعة من الأنظمة المنطقية!

وللمرة الأولى، رأيت شركتي "Centratel" كحزمة مغلقة، نظام أساسي – آلة مستقلة تعمل بآلية قائمة بذاتها – كيان منفصل مثل جسم بشري أو طائرة أو شجرة أو مدينة. وعلمت أن النظام الأساسي الذي اسمه "Centratel" به قاسم مشترك مع كل الأنظمة الأساسية الأخرى، وهو أنه ببساطة مجموع للأنظمة الفرعية العديدة المنفصلة التي تكوّنه.

ومنطقها شديد الوضوح ورائع، وقد شعرت بفرحة كبيرة، وحتى يومنا هذا ،أذكر كل التفاصيل الرائعة الخاصة بهذه الرؤية في تلك الليلة.

ويتردد جزء من أغنية روك قديمة لفرقة The Fixx"" أثناء استلقائي هناك "...شيء ما يقود إلى الآخر...شيء ما يقود إلى الآخر..."ونظرت إلى أسفل وعلمت أن قيادتي في الأعمال كانت رجعية ولهذا كانت غير فعالة بشكل رهيب، لقد اتخذت الموقف الخطأ، لأن آليات العمل كانت غير مرئية لي! فكل ما كنت أفعله هو حل المشاكل بصورة مؤقتة، غير مدرك بأن هذه المشاكل نتجت من أنظمة فرعية مختلّة وظيفيًّا.. إن الأنظمة الفرعية لها حياتها الخاصة بها وكانت بطريقة خطيّة تتابعية متسلسلة ولكن بدون توجيه، مما جعلها تُنشئ باستمرار نتائج سيئة عشوائية– سيئة لدرجة أنه توجب إصلاحها أو تغطيتها أو استيعابها.

وكان النظام الأساسي لشركتي خارج عن السيطرة، لأنه كان يتكون من أنظمة فرعية خارجة عن السيطرة!

كان عالمي عبارة عن فوضى، ليس لأنني كنت فاشلاً من نوع ما أو ضحية سيئة الحظ للظروف، بل لأنني أقم بإدارة أنظمتي الفرعية. ولانعدام الإشراف عليها، أنتجت هذه العمليات الفوضوية الأنظمة الأساسية المختلّة وظيفيًّا لحياتي: في الأعمال التجارية والصحة والعلاقات.

من المسئول عن كل هذا؟ :

منهكًا ومع ذلك مبتهجًا، كنت أستلقي على الفراش محلقًا فوق كل هذه الأفكار، أنظر إلى عالمي في الأسفل، أتذوق الرؤية الجديدة اللذيذة، لقد كانت تجربة فاصلة باطنية اقتربت فيها من الموت إلى حد ما، ولكن بدون النفق والنور الساطع، وللمرة الأولى في حياتي، اتضح لي أن إدراكي للواقع كان مبهمًا وغير محدد. ما هو المثل الملائم لهذا الوضع؟ " كنت أعلم شيئًا واحدًا، وهو أنني كنت أعمى في الماضي، ولكنني الآن أرى."

من أعماقي تجاوزت يأسي المادي والعقلي، ظهر مزيد من الأسئلة التي لم أفكر فيها من قبل: "من المسئول عن كل هذا؟ كيف يستمر هذا العالم في العمل يومًا بعد يوم، وعام بعد عام، وألفية بعد أخرى؟" وجاءتني الأسئلة سريعة وقاسية.

واندهشت من فهمي أنه لا يوجد ملك بشري لكل شيء يُدير أحداث العالم، فمن تلقاء نفسها ومهما حدث، تستمر هذه الأرض في دورانها، وتستمر الحياة وفقًا لنمط عام منظم ومحدد، وأن ... لا أحد مسئول! فقوانين الطبيعة المنيعة تضمن عمل الأنظمة بمثالية وفقًا لبنيتها، فعلي هذه الأرض، تعمل الجاذبية في كل الأوقات، وفي كل مكان. فهنا واحد زائد واحد يساوي اثنان؛ وهناك واحد زائد واحد يساوي اثنين أيضًا! وقوانين الطبيعة هي التي تجعل آليات العالم موثوقة ومتوقعة؛ والهبة التي مُنحت للجنس البشري هي القدرة على الوصول إلى قلب كل هذه الآليات، ومعالجتها، وتوجيه حياتنا لتكون بالشكل الذي نرغب أن تكون عليه، واستخدام قوانين الطبيعة الموثوقة لصالحنا، فلا يوجد بشري واحد، أو مجموعة من البشر، مسئول!

حلّقت مع أفكاري وتعجبت من الصمت والخلفية غير المرئية للقوة التنظيمية التي تحافظ على انطلاق هذه الأرض إلى الأمام كقطار، بالرغم من محاولة الجنس البشري تعطيل هذه العملية بأفضل ما لديه، وبصورة دورية مستمرة، وأيًّا كان السبب، يستمر هذا العالم المعقَّد في التحرك والتعديل والموازنة وإعادة الموازنة من تلقاء نفسه، وفي عمق كل هذا، وفي قلب كل هذا، تعمل أنظمة خطيّة منفصلة لا تعد ولا تحصى.

العالم ينطلق إلى الأمام بقوة ونحو هدف:

والتعليل المنطقي لهذه الأنظمة ليست تعويذة أخرى تجعلك تشعر بالارتياح وتفكر بإيجابية، فالأمر لا يتعلق بالإيمان، بل يتعلق بحقيقة آلية باردة، فكِّر في العمليات المكوّنة لحياتنا ثم اكتشف النتيجة بنفسك.. فنحن نستيقظ ونستحم ونلبس ونأكل ونذهب إلى العمل، ونتابع يومنا حتى نعود إلى من نحب في المساء، ثم نشاهد التلفاز ونقرأ ونذهب إلى الفراش مبكرًا – أو نسهر حتى وقت متأخر، ثم نذهب إلى النوم لنستيقظ مرة أخرى في الصباح التالي. وكل شيء يسير على ما يرام بنسبة 99.9٪ من الوقت.

هذه هي النظرة السطحية، قم بتحليلها وتجزأتها وتعقب بشكل تسلسلي الأحداث المحددة وفقًا للترتيب الزمني لليوم، وسوف تراها آلاف من العناصر حيث تتضمن المكونات التي تُسهم مثل صانع القهوة الذي يعمل في الصباح؛ والسيارة التي – بالرغم من كل تعقيداتها الداخلية – تعمل بضغطة مفتاح، وقدرتك على استخدام أدوات التحكم المختلفة؛ والمكتب الذي نشغله؛ والأعمال المعقدة التي نقوم بها؛ وشيكات الرواتب التي نتلقاها مقابل العمل الذي نقوم به.. فكِّر في عمليات مشاركة معلومات بشكل تبادلي مع من حولنا: مقابلة فردية أو رسالة بريد صوتي أو رسالة بريد إلكتروني أو خطاب، وكل نظام، بنسبة 99.9٪ من الوقت، يعمل بلا عيوب!

تخيّل النظام الذي نطلق عليه التلفاز، عبر ضغطة بسيطة على زر، تدب الحياة في هذه الآلة المعقدة بشكل هائل كل مرة! وما وراء الجهاز المادي للتلفاز نفسه، فكّر في العدد الضخم من التنظيمات التي تجمع البرامج التي يتم عرضها من خلاله. ثم انتقل إلى التفكير في جزازة العشب، أو في الماء الذي يتدفق من حنفية المطبخ، أو في الكهرباء الموجودة في كل مكان التي تأتي إلى منازلنا وتجعل مجموعة كبيرة من الأجهزة تدب فيها الحياة؛ فكل واحد مما سبق نظام معقد قائم بذاته.

تأمّل الملابس التي نرتديها، أعمال التبضّع التي نقوم بها، العمل الذي نؤديه، فكّر في البنزين الذي يتم ضخّه لسياراتنا من محطات البنزين، ففي مكان ما بعيد، تقوم آليات معقدة باستخراج النفط من باطن الأرض، وينقله أناس عبر سفن وشاحنات وأنابيب

عالية التقنية إلى مصافي التكرير، حيث يتم تحويله إلى بنزين عبر عمليات تكرير سرية، ثم تقوم شاحنات بتسليم البنزين لعدد لا يحصى من محطات البنزين، حتى نستطيع ضخّه داخل سياراتنا كلما احتجنا إلى ذلك. فنحن لا نفكر أبدًا في تعقيدات أنظمة الحفر/ التكرير/ التسليم، وهذه الأمثلة فقط عدد ضئيل من ملايين الأنظمة التي تمس حياتنا اليومية.

وماذا عن الجنس البشري؟ فكّر في العمليات الكيميائية والآلية المعقدة المذهلة التي تجعله يعمل، فداخل كل واحد منّا، وأثناء عيشنا ليومنا، تتشبث مليارات الخلايا بشكل متزامن لتجعلنا ما نحن عليه، وأثناء عملنا في كل لحظة تعمل تريليونات من الإشارات الكهربية المتزامنة بدون إشراف مباشر.

يا له من أمر رائع!

فكّر في المعجزة وراء ما تقوم به الآن، عند رؤيتك وترجمتك أحرف هذه الصفحة – أو ربما تستمع لكلماتي في النسخة الصوتية. فأنت تقوم بنقل أفكاري إلى عقلك ، حيث تتفاعل على الفور مع ما أقول، وتقوم بإصدار قرارات فورية، بالموافقة أو بالرفض، سطرًا تلو الآخر، إن هذا يحدث الآن، وفي هذه اللحظة.

نعم، في بعض الأوقات تفشل هذه الأنظمة، ولكن بالرغم من هذا، فالأمر ببساطة لعبة حسابية، فمن دون أدنى شك، تعمل أنظمة حياتنا، في مجملها، بطريقة أقرب إلى الكمال.

فحتى الآن، كنت أركز على الأنظمة البشرية، التي تعد فقط جزءًا من الأنظمة الكلية التي تعمل في كل الأوقات. فعند إضافة الأنظمة الطبيعية اللانهائية، سيكون كل ما عمله الإنسان ضئيلاً للغاية، وكلها تعمل بمثالية ووفقًا لبنيتها.

وبمجرد أن يتقبل المرء رقصة أنظمة العالم الجميلة على ما هي عليه، سيصبح غموضها أكثر عمقًا، لذا فكّر في أن الأنظمة الأساسية تعتمد على الأنظمة الفرعية، التي بدورها تعتمد على أنظمة فرعية أصغر تنتشر في كل اتجاه وبشكل متزايد، حتى تصل إلى المستويات الأولية.

وافهم أن هذه الأنظمة تتكرر مرة بعد أخرى، حيث تقوم بشكل متزايد بإنشاء أشكال جديدة والتخلص من أشكال قديمة.

إن العالم مليء بالحياة، ومن تلقاء نفسه، ينطلق إلى الأمام بقوة ونحو هدف!

توقف لحظة وحاول الاقتراب منه، إن عمق وتعقيد الحياة أمران مذهلان يستعصيان على الفهم، فافهم التعقيد الجميل في آليات عمل الحياة، واعلم أن هذا العالم، من تلقاء نفسه، له صوت ويتسم بالحيوية بدون إشراف بشري على الإطلاق.. إن الأنظمة اللانهائية التي تكوّن الحياة تظهر واحدا تلو الآخر، بينما يظل معظمنا غافلاً عن سحرها وعن أناقتها التامة.

من المثير للاهتمام أن أكثر مجموعتين متضادتين من البشر يمكن تخيلهما، يشتركان في تعجبهما من آليات عمل العالم الغامضة: العلماء ورجال الدين.

إن تدفق الحياة العنيد يستمر في الحركة نحو هدفه، فالشمس تشرق ثم تغرب. والعشب ينمو في فصل الربيع ثم يستلقي في سكون في فصل الشتاء، والمد يرتفع والجذر ينحسر، ونحن نذهب إلى الفراش في الليل ثم نستيقظ في الصباح، والمايكروويف يعمل! والسيارة تعمل! والحب يأتي ويذهب ثم يأتي مرة أخرى، ونحن نعيش ثم نموت، ويولد إنسان آخر.

أنظمة، أنظمة، أنظمة – تتواجد في كل مكان!

نحن آلات:

منذ خمسة أعوام ، كنت أتسابق على شارع بالمدينة بدراجتي الجبلية، وانحرفت شابة تبلغ ستة عشر عامًا بسيارتها على مساري . فاصطدمت بجانب سيارة الدفع الرباعي الخاصة بها واندفعت فوق سقفها، لأسقط على رصيف الجانب المقابل، وحتى يومنا هذا، لا أتذكر ماذا يحدث.

فقد سقطت فاقدًا للوعي، الذي عاد إليّ فقط عندما وجدت نفسي أُحمْل داخل سيارة إسعاف، وفي الطريق نحو المستشفى، سألتني المسعفة عن اسمي، فأجبت

بشكل سليم، ثم سألتني إلى أين كنت أتجه بدراجتي و... فقط لم أستطع التذكر. ومرّت ساعات عديدة قبل أن أجمع الأمور معًا، قبل أن أتذكر تفاصيل جولتي على الدراجة قبل الحادثة، ومع ارتجاج خفيف وبعض الكدمات، استطعت الخروج من المستشفى بعد ذلك بفترة قصيرة.

من هذه التجربة، تعلمت درسًا: إن عقولنا وأجسامنا آلات محكمة: آلات تعمل أو لا تعمل، وكل واحد منّا هو عبارة عن مجموعة معقدة لا يمكن وصفها من الأنظمة الفرعية، التي تعمل من خلال بروتوكولات لا نهائية متتابعة ومتعاونة. وهذه العقول والأجسام المعقدة تعمل بشكل جيد معظم الأوقات، ولكن في بعض الأوقات، بسبب خلل آلي عرضي داخل نظام فرعي ما، لا تعمل.

ينبغي ألا نأخذ أبدًا اتصالنا مع العالم المحيط بنا أمرًا مسلمًا به؛ ولا نستخف أبدًا بقبضتنا الضعيفة على عوالمنا، بل يجب علينا أن نعامل أجسامنا وعقولنا بعناية، وينبغي أن نهتم بالحفاظ عليها وصيانتها مع تحديها حتى تظل قوية، كما يجب علينا الانتباه إليها وعدم أخذها أبدًا أمرًا مسلمًا به.

سوء الفهم الهائل :

في وقت متأخر من تلك الليلة، سألت نفسي: هل من المحتمل أن يكون الافتراض الشائع القائل : بأن العالم يعمل بصورة سيئة – وأن العالم في فوضى – على خطأ؟ نعم، لقد أدركت على الفور أن هذا الافتراض خاطئ، لأن أنظمة لا تعد ولا تحصى تعمل بلا عيب، في كل الحياة وفي كل الأيام، ولكننا لا نلاحظها، ولهذا نأخذها أمرًا مسلمًا به، ولا نُقدِّر أبدًا مثاليتها وإتقانها، فنحن نركز بشكل مكثف على الأنظمة الفردية والآلية والجيوسياسية التي لا تميل إلى صفنا، ثم نستنتج أن العجز والنقص هما الوضع الافتراضي للعالم، وعندها نصبح منغمسين في هذا الافتراض، ونرى المثالية حالة شاذة والنقص هو القاعدة، وهذا استنتاج معكوس.

فبشكل عام، تعمل أنظمة هذا العالم بشكل ممتاز وغريب: فكل شيء يعمل بشكل جيد بنسبة 9.9٪، حتى الأجزاء التي نُعدها ناقصة تظهر لنا كذلك، فقط لأننا نظن أن هذه

الأجزاء يجب أن تكون مختلفة عما هي عليه. (وفي الواقع، هذا العالم مثالي بنسبة 100٪، إذا أغفلنا ما نريد، ولكن، من أجل أهدافنا، دعنا لا نغفل ما نريد، وبما أننا براجماتيين، فلنجعل العالم مثالي بنسبة 99.9٪.)

أستلقي على الفراش متعجبًا، أفكر في الحياة وكيف تتقدم بإصرار نحو الأمام، كل هذا في إطار من العمليات الفعالة اللانهائية، وعملت، بما أنه لا يوجد ملك بشري لكل شيء، بوجوب ميل كوني كامن نحو الفاعلية والنظام، فبعض القوى النافذة بشكل لا يصدق الموجودة في مكان ما تفضل أن تسير الأحداث بسلاسة، وفي الواقع، وأدخلت نفسها في كل مكان، فهي من يُبقي العالم متماسكًا، وهي من يجعله يعمل ... هل هي الله؟

إن هذا الفهم الجديد يعاكس رؤيتي السابقة للعالم، الذي رأيت فيه حياتي كمكان فوضوي بالكاد يمكن السيطرة عليه، متماسك بشكل ضعيف بفضل سادته البشريين. وكان سوء الفهم الهائل لحياتي هو أنني رأيت المثالية كتناغم منسجم عرضي يوجد في كون يشع بارتياح أكثر عندما يكون في حالة تنافر.

نعم بالطبع فكرت في ذلك، الله موجود، هذا مؤكد.

وفي تلك الليلة في عام 1999م، استمر عقلي في التسارع، وفاجئني أنه إذا كان الكون يميل إلى النظام، فينبغي أن تكون السيطرة عليه أمر بسيط، وبما أن انعدام الفاعلية لدى الأنظمة يمثل نسبة ضئيلة كهذه من أحداث حياتي – أي أن ما ينبغي إصلاحه لن يكون ذا حجم هائل – فينبغي أن أكون قادرًا على عزل هذه الأنظمة المسببة للمشاكل بطريقة منهجية، ثم أقوم بتعديلها، كل على حدة، حتى تتحقق النتائج التي أريدها.

ينبغي أن يكون من السهل تصحيح الأمور، لأن الانحياز الكوني في صالحي – وهذا الانحياز لا يُؤصِّل فقط للفاعلية، ولكنه يطالب بها ويسعى نحوها!

قوة وحتمية ساحقتان:

هل هناك مشابه حقيقي للقوة العنيدة التي تحرك العمليات التشغيلية للعالم؟ نعم. اعثر على خط سكة حديدية، وقف بجانبه بينما يمر قطار بأقصى سرعته، أشعر بالقوة

والحتمية الساحقتان له، ومع تزايد الكتلة الهائلة للقطار، أشعر بمناعته، فهذا الشعور الجرىء هو المماثل لقوة العالم الآلية وغايته، إنه متعمد إلى هذا الحد.

إن العالم يعمل بقوة وبصلابة، وهذا هو المقصد منه، والسبب وراء عمله بهذه الطريقة هو اللغز الذي يبحث البشر عن حله – السؤال الجوهري – ولكن هذا ليس الموضوع الذي نتناوله هنا. ولأجل أهدافنا، ما يهم هنا هو التالي: بالرغم من الافتراض الشائع القائل : بأن الفوضى تحكم وتسيطر، إلا أن الحقيقة هي أن آليات العالم تعمل بشكل ممتاز للغاية، وإذا استطعنا الانطلاق من الفكرة الأساسية القائلة بأن هناك نزوعاً نحو هذه الفاعلية القوية، بدلاً من التصديق الأعمى بالافتراض المجتمعي المنتشر القائل بأن : الفوضى عامة ومنتشرة، فسوف نتوقف عن محاربة الأحداث، وبدلاً من هذا، سنستطيع الهبوط، بثقة وتعمد وبشكل تدريجي، درجة أعمق لنقوم ببناء الحياة التي نريدها بالضبط.

إفساد الأعمال والقوى الغامضة :

بالطبع، يجب القول : بأنه على الرغم من وجود قوة تنظيمية تهدف إلى إبقاء سير الأمور بسلاسة، إلا أن الحرية البشرية ستمكننا من التسبب في دمار على الأصعدة الشخصية والعالمية، فعندما لا تحقق عملية أو آلة النتيجة التي نريدها منها، بسبب شيء ما فعلناه أو لم نفعله، يجب علينا الاعتراف بأن هذا هو الجانب السئ من الهبة الممنوحة للجنس البشري: وهي القدرة على التأثير والاستغلال.

ربما تمثل الأنظمة المختلّة وظيفيًّا نسبة صغيرة من الأنظمة ككل، ولكن دعنا نعبر عما هو واضح بشكل علني: نحن البشر نميل نحو عرقلة الأمور، ولهذا السبب كانت هناك مشاكل رهيبة في العالم، فما هو الأسوأ فيها؟ خلال القرن الماضي، في نوبات من الجنون النرجسي، تم ذبح عشرات الملايين من الناس على أيدي هتلر وماو تسي تونج وستالين وموسوليني وبول بوت، فهذه كانت أنظمة إنسانية فقدت صوابها.

ولا يزال العذاب مستمرًّا، ويظهر بأقصى شراسة له في العالم الثالث، بالدول غير الديموقراطية.

ثم هناك الألم الشخصي المتوالد ذاتيًّا القابع داخل عمليات التفكير الخاصة بنا. أضف إلى هذا، الضرر الذاتي الذي نتسبب فيه لأنفسنا بسبب إهمال آلات الأجسام التي نسكنها وإساءة استخدامها، وكذلك الانتكاسات غير الناجمة عن أخطاء، مثل الحوادث وحالات الشذوذ الوراثية: مثل سيناريو "أحيانًا تحدث أمور سيئة" كما هو الحال في فيلم فورست جامب (وهي عبارة مقتضبة ولكنها ذات مغزى عميق للغاية).

وترجع أحداث الحياة التي تسوء، سواء كانت صغيرة أو كبيرة، إبادة ثقافية أو موعد تم تفويته، إلى حالات شذوذ بمكون ما داخل الأنظمة، فعندما لا تحقق عملية ما نريد منها تحقيقه، يكون شيء ما في هذه العملية في غير موضعه المفترض أن يكون فيه، أي أن شيئا ما يعرقل العمل.

وبالرغم من كل هذا، ومع ادعاءات الإعلام العامة بغير ذلك، إلا أن معظم حياة الناس تسير منذ البداية وحتى النهاية بحد أدنى من الألم الحقيقي والصريح، وعندما تكون هناك صدمة نفسية، فغالبًا ما يكون عمرها قصير. ولأن العالم يميل إلى الاستقرار والفاعلية، مثل حالات الشذوذ التي تكون جزءًا ضئيلاً، وعندما تحدث، تكون في الغالب نتيجة خوف ومعاناة عقليتان ذاتيان – بنيات سلبية في تفكيرنا. ومرة أخرى، نعم هناك الاستثناءات الملحوظة.

فأنا لست بوليانا المتفاءل.

إن الأنظمة تريد أن تكون فعالة، ولو كان النظام يستطيع أن يتحدث، لقال : "إن هدفي الوحيد – وأنا أعشقه جدًّا – هو إتمام المهمة التي من أجلها وُجِدتُ لإتمامها!" وهذا يعني أن جهودنا لجعل الظروف مناسبة لنا مدعومة من قبل قوة كونية تعمل بجد حتى تدفع تلك الجهود نحو الأمام، وداخل حياة المرء نفسه، لا يُعد جعل الأمور تسير بنجاح مهمة صعبة، إذا ما انتبه للآليات.

وفي وقت متأخر من تلك الليلة، مستلقيًا يقظًا على الفراش، أدركت أن القوة معي.

الأمان والراحة والتصحيح السياسي بين العالمين الأول والثالث:

لماذا توجد فوارق كبرى بين الحياة في العالم الغربي وأفغانستان أو ريف الصين، على سبيل المثال؟ لماذا الحياة أسهل في الغرب عن الشرق؟ جزء من الإجابة هو أنه في الغرب، يوجد أمان وأجهزة استباقية أكبر عنها في الشرق، ولهذا تكون حياتنا في خطر أقل، مثال بسيط على هذا: في الغرب، نضع أحزمة الأمان عندما نقود سياراتنا بنسبة 99.9٪ من الوقت. إنه قانون – والقانون نظام.

أثناء ما كنت في أقاصي الشرق بالمناطق الريفية، نادرًا ما رأيت سائقاً أو راكباً يضع حزام الأمان، وفي غالبية دول العالم الثالث، لا توجد قوانين ملزمة بوضع حزام الأمان. (هل هي موجودة أصلاً في السيارات؟ نعم، عادة ما تجدها مدفونة في جوانب المقعد – ولكن في بعض الأحيان يقتلعها السائق تمامًا.)

مثال آخر: هنا في العالم المتقدم، توجد عقوبات سريعة وقاسية على أي اعتداء غير مبرر من شخص تجاه آخر، أما في العالم الثالث، فتوجد قوانين حامية قليلة، ويمكن إفساد آليات العدالة العاجزة وتعجيزها، مما يشجع على الجرائم الشخصية التي لا تجد من يردعها.

وماذا عن الجانب الآخر؟ من المهم القول بأن الإزعاج الخاص بالتصحيح السياسي لا يوجد في أي مكان إلا بالغرب، وهذا نتيجة ثقافة تحاول أن تنتظم بجد شديد.. إنها فكرة نظامية وصلت إلى أقصى مستوى لها من خلال أناس تمت تلبية احتياجاتهم الأساسية، ولهذا فهم يمتلكون الوقت والطاقة - والنزوع – لمحاولة توجيه أفكار الآخرين وأفعالهم. فهم فضوليون! أما بالنسبة للبلاد الأفريقية المتخلفة، فلا يوجد تفكير بتصحيح سياسي، حيث يتم تسيير الحياة فقط من خلال أنظمة قليلة، تلك التي ترتبط بالبقاء، والناس هناك لا يملكون رفاهية استهلاك طاقة على آليات التصحيح السياسي.

وبالنسبة لرجل غربي، من الجيد أن يعيش لفترة ما في دولة بالعالم الثالث؛ ولكن تأسيس أولويات أساسية وإعادة اكتشاف التواضع سيكون أمرًا صعبًا.

عيش الحياة في هدوء :

بالنسبة لي، واحد زائد واحد يساوي اثنين، وبالنسبة لك واحد زائد واحد يساوي اثنين أيضًا، إن الآليات الطبيعية لكوكب الأرض موثوقة ويعتمد عليها، أيضًا ستعمل الأنظمة التي ابتكرها الإنسان بشكل موثوق، إذا تم ترتيبها وجمعها بشكل صحيح، ثم تمت صيانتها بشكل روتيني، فإذا لم يتم ترتيبها وجمعها بشكل صحيح، ولم يتم الاعتناء بها بشكل منتظم، فسوف نفشل في تحقيق النتائج التي نريدها.

عدد قليل من الناس يعتقد أن المشاكل نتيجة لفشل العمليات الشخصية، ولكن معظمهم يرى مشاكله كأحداث معزولة خارجية، فيقوم بإلقاء اللوم على القدر أو الأبراج أو الحظ السيئ أو الله أو مفهوم كارما أو الشيطان أو الجيران أو المنافسين أو أعضاء العائلة أو الطقس أو الرئيس أو الليبراليين أو المحافظين أو تغير المناخ أو مشاهدة الكثير من التلفاز أو انعدام المال أو كثرة المال أو التأسيس التعليمي أو فقط العالم الذي جن جنونه. ومعظمهم يرى المشاكل هائلة في أعدادها: هجوم من الخارج، يمكن مقاومته فقط من خلال جهود فوق طاقة البشر.

بالنسبة للعديد من الناس، قائمة الأعذار/ اللوم لا تنتهي. وقد كنت واحدًا من هؤلاء الناس لفترة طويلة، ولكن عندما اجتاحتني الرؤية الجديدة، أصبح من المستحيل لي أن أعود إلى حياة الأعذار/ اللوم مرة أخرى.

والآن: أنا أعيش حياتي في هدوء، وبدلاً من الضياع في تقلب وإرهاق ناتج من حل المشاكل بصورة مؤقتة، أرى الأشياء والأحداث كجزء من أحد الأنظمة الهيكلية، وقد أوصلني هذا المنظور الخارجي والواقعي والمرتفع قليلاً، إلى تحقيق السلام والرخاء في حياتي وحياة من يعتمدون عليّ.

وأنا أطلق على هذا اسم الصحوة الروحية.

ستشق بعض الأمور السلبية طريقها لتعترض يومي، وسيرجع هذا في الغالب إلى حالات فشلي الخاصة بي، ولكنها بالرغم من هذا، ليست كثيرة – لم تعد كذلك.

إن الخطأ الإنساني الهائل هو افتراض أن العالم يميل إلى الفوضى، فما هي الحقيقة الآلية؟ الحقيقة هي أن هناك نزوعاً افتراضيًّا نحو النظام؛ وهذا أمر جميل! فقد أصبحت مؤمنًا الآن، وأشكر الله على كل لحظة في هذه الحياة...

وداخل نفسي، أتفهم أن الاختلالات وآلامها المصاحبة لها تحدث بسبب مشاكل نادرة ومعزولة لدى مكوّن ما بداخل أنظمة لا عيب فيها.

نسيج حياتك:

من خلال تحسين أنظمة حياتك الفردية – عبر تحديدها ثم إعادة بنائها واحدا تلو الآخر – سيتراكم السلام والنظام في حياتك بشكل تدريجي، ولكن التحسينات داخل تلك الأنظمة المُعاد بناؤها يجب أن تظل دائمة،وإلا ستعود تلك الأنظمة إلى حالة الاختلال الوظيفي، بسبب تأثير خارجي عشوائي، وفي مكان العمل، تتحقق الاستدامة أولاً من خلال إنشاء توصيفات مكتوبة لكيف ينبغي أن تعمل الأنظمة؛ وثانيًا، من خلال جعل الأطراف المسئولة تتبع بمحض إرادتها الخطوات الموجودة في التوصيفات، وسوف نتحدث عن تلك التفاصيل قريبًا.

وبمجرد فحص الأنظمة واستبعاد المكونات المعيوبة ثم إصلاحها، ستحقق تلك الأنظمة ما نرجو من نتائج. (إنشاء أنظمة جديدة وإلغاء الأنظمة غير الضرورية سيكونان عوامل إضافية للنجاح.) وبما أن كل هذه الأمور آلية في عملها، إذن عندما يتم تنفيذ التغييرات والحفاظ عليها، ستكون التحسنات فورية.

وفيما يتعلق بوضعك الخاص بك، ستستطيع ليس فقط الاعتماد على انحياز هائل تجاه الفعالية، ولكنك أيضًا قد لا تضطر إلى تعديل أو إنشاء أو حذف العديد من الأنظمة.

وجعل ظروفك وأوضاعك مستقيمة وواضحة لن يتخذ وقتًا طويلاً.

الآن نحن في قلب منهج السيطرة على الأنظمة، إن حياتك مكوّنة من أنظمة خطيّة لانهائية، والعديد منها تحت قيادتك المباشرة؛ وهذه الأنظمة هي الخيوط التي تشكّل نسيج حياتك وتجمعه، وإن كانت هناك نتيجة ما لا تناسبك، فيمكنك تغيير تلك النتيجة عبر

القيام بالتعديل في مكون ما داخل نظام ما، أو إضافة نظام، أو إزالة نظام، وخلال عملية تجديد حياتك، سوف تستعين بكل ما سبق قوله.

وسواء جاءت النتيجة متوافقة مع ما تريد أم لا، تعمل العملية الأساسية بالضبط كما هو مخطط لها، فأنت لست تحت رحمة قوى تآمرية غامضة أو فوضى تجذبك إلى الخلف، فإذا كانت الأمور داخل نطاق قوتك وسيطرتك – والعديد مما يؤثر عليك يدخل في نطاق قوتك وسيطرتك – إذن يمكنك تغيير الأمور!

ماذا عن تلك الأنظمة التي لا تستطيع إصلاحها، لأنها خارج دائرة تأثيرك؟ استرخ. إن لم يكن باستطاعتك إصلاح شيء ما، فلا تقلق بشأنه، افعل ما تستطيع فعله أو انسحب، ولكن لا تستهلك وقتك أو طاقتك في الانتحاب عليه، إن كنت تعيش في ديموقراطية، قم بالتصويت ولا تشتكي بعد ذلك، وإن كنت تواجه مشكلة ما مع زميل عمل، تحدث معه أو معها، ثم لا تصبح مهووسًا بالنتيجة، وبشكل مجازي، إن لم يعجبك البرنامج المعروض على شاشة التلفاز، فقم بتغيير القناة أو اغلق الجهاز نفسه، فقم بتوفير طاقتك للجهود التي ستحقق لك نتائج إيجابية ملموسة داخل دائرة تأثيرك.

البحث عن هدف:

نعود مرة أخرى إلى قصتي وأزمتي الوشيكة في شركتي "Centratel". في تلك الليلة، هاجمتني حقيقة أخرى: يحتاج عملي التجاري على الأقل إلى هدف واحد قوي .ومن موقع المراقبة الجديد الخاص بي، استطعت رؤية أنني كنت أعمل بدون هدف واضح. وأقرب شيء استطعت التوصل إليه هو أملي في كسب المال والنجاح، وهذا هو التمني الوحيد لدى مالكي الأعمال التجارية الصغيرة أو المديرين المتوسطين لدى الشركات؛ وهذا ليس هدفًا ملموسًا ومباشرًا، ولكنه هدف غامض وهزيل.

وليس الأمر أنني لم أفكر أبدًا في مكونات الشركة الفردية، إلا أن الشركة أيضًا لم يكن بها أي توجيه! وبالرغم من جهودي الاستثنائية في القيام بكل الأمور/ حل المشاكل بصورة مؤقتة، إلا أنني لم أفهم سبب وجود الشركة.

وهذه الحقيقة أدت إلى ميلاد وثيقة الأهداف الاستراتيجية، التي سوف أتحدث عنها في الجزء الثاني من الكتاب.

جوهر التحكم والسيطرة :

بدون السعي نحو ما حدث أو الرغبة في ذلك، خرجت عن حياتي، وارتفعت فوقها ونظرت إلى الأسفل، وعزمت على ألا أعود أبدًا إلى هذا المستنقع الذي كان حياتي، إذ لا شيء وهمي في نقطة المراقبة الجديدة تلك، فقد كانت آلية ومنطقية، ورأيت أن الحل لمشاكل الأعمال الخاصة بي، لم يكمن في أن أصبح أكثر فعالية في ضرب حيوانات الخلد – بل كان الحل هو إيجاد طريقة لإزالة الحيوانات تمامًا، فكان عليّ أن أضع المطرقة جانبًا، وأحفر في تلك الفتحات حتى أجد أين تختبئ هذه الحيوانات بالضبط. وعندما أجدها، سوف أخنقها بلا رحمة واحدة تلو الأخرى، ولن تردعني وجوههم المبتسمة المليئة بالفرو عن مهمة إبادتهم جماعيًّا. وبينما أكون هناك في الأسفل، أقوم بتنفيذ هذه الإبادة، سأبحث عن طريقة لمنع أي حيوان من العودة في وقت لاحق.

أليس هذا قاسيًا؟ نعم.

وفي وقت متأخر من تلك الليلة، فهمت في أعماقي أن الأنظمة التي تعمل بمثالية متواجدة ومنخرطة في الأمور، في كل مكان وفي كل الأوقات، وأن العيب الذي يحدث هو الشذوذ عن القاعدة، وأدركت أن عملي التجاري – وفي هذه النقطة، حياتي كلها – كان المجموع الإجمالي للعمليات الفعالة وغير الفعالة التي تكوّنه، وبثقة، نظرت إلى الأسفل إلى هذه الأنظمة وقمت بعزلها، واحد في كل مرة، وراجعت كل منها بوصفه كيان منفصل مستقل، ومن خلال خطة توجيهية صلبة، قمت بتفكيك هذه الأنظمة، واحد تلو الآخر وعبر مدة زمنية أيا كانت ومهما طالت، ثم أعدت بناء أنظمتي الفرعية، بطريقة تجعل كل منها يُسهم في هدفي الذي حددته وكتبته، وبالإضافة إلى إعادة بناء الأنظمة، كنت أقوم بإضافة أنظمة جديدة وإزالة غير الفعالة منها.

وأدركت أخيرًا التالي: إن دور القائد هو في البداية رؤية أجزاء الآلة وطريقة عملها، ثم جعل هذه الأجزاء تعمل بفعالية قصوى.

لقد كان منطقًا بسيطًا؛ فإنشاء أنظمة فرعية فعالة ينبغي أن يؤدي إلى أن يصبح النظام الأساسي فعالاً أيضًا، ولأخذ هذه الخطوة إلى ما هو أبعد من هذا، بدا لي أنه إذا أصبحت الأنظمة الفرعية أكثر من فعالة، وأصبحت قوية وشديدة، ستصبح أنظمتي الأساسية – أعمالي التجارية وحياتي – قوية وشديدة أيضًا. هل هناك من قد يجادل في هذا؟

لقد كنت بحاجة فقط إلى تحديد العمليات الفردية ثم تحسينها واحدة تلو الأخرى. وعندها يصبح النظام الأساسي فائق الفاعلية، فهو المنتج النهائي للأنظمة الفرعية فائقة الفاعلية التي تكوّنه.

لم أكن أبحث عن مجاهرة، ولكنني في يأسي وجدت واحدة، لقد كانت رؤية كشفت لي الآليات البسيطة للعالم، الآليات التي كانت مختبئة عنّي بسبب عدم انسجام حياتي، لقد كانت تحول دائم في الإدراك، ولن أظل أبدًا البارع في حل المشاكل بصورة مؤقتة مرة أخرى؛ ولكن سأكون متخصصًا في منع المشاكل من الحدوث.

ما هو جوهر التحكم والسيطرة؟ لن أتعامل بعد الآن مع النتائج السيئة للأنظمة غير الفعالة؛ ولكنني سأوجه طاقاتي نحو تحسين تلك الأنظمة – وسوف تأتي النتائج الجيدة من تلقاء نفسها.

فعلى مدار عقد ونصف من الزمان، وبالرغم من الحقيقة البسيطة التي كانت ماثلة أمام عيني، أبعد الاضطراب العقلي النابع عن نهج حل المشاكل بصورة مؤقتة هذه الحقيقة البسيطة، ومع ذلك ذات تأثير هائل، إلى منطقة محتجبة عنّي: إن ظروف الحياة ليست نتيجة الحظ أو كون المرء صالحًا أم طالحًا، ولا ترتبط بالذكاء أو مفهوم الكارما أو التعليم أو الطبقة الاجتماعية أو الموقف السياسي أو الانتماء الديني أو حتى كم الجهد الذي يبذله المرء في عمله، إن الحياة ترتبط بآليات بسيطة باردة – آليات الأنظمة التي تكوّن تلك الحياة.

إن ما أعلمه الآن على وجه اليقين هو أن هناك فرقاً بسيطاً للغاية بين الأشخاص السعداء والأشخاص غير السعداء، أما غير السعداء فهم لا يسيطرون ولا يتحكمون في حيواتهم، لأنهم يمضون أيامهم في التأقلم مع النتائج السيئة العشوائية لأنظمة مدارة بسوء؛

ولكن السعداء يسيطرون ويتحكمون في حيواتهم، لأنهم يمضون أيامهم في الاستمتاع بالنتائج الجيدة المقصودة لأنظمة مدارة بشكل جيد.

ولم يكن منظوري الجديد مفهومًا جديدًا مثيرًا للاهتمام فقط؛ بل كان مجاهرة تنويرية تغير الحياة، وفي وقت متأخر من تلك الليلة، في اللحظة التي تبدّل فيها هذا المحوّل داخل رأسي، لم يعد هناك مجال للعودة إلى الوراء؛ فقد أصبحت رجلاً جديدًا قد تغيّر.

شركتي "Centratel" ستصبح آلة:

كان الأمر غير طبيعي: لقد احتدمت أفكار منتصف الليل؛ وبدعم منطق لا جدال فيه، ظهرت استراتيجية كاملة بينما أنا مستلقٍ في ذلك الفراش.

ورأيت أنه لو كانت شركتي "Centratel" كيان– مثل الجسد البشري أو السيارة أو التلفاز – سيعتمد عملها بشكل سلس وفعال على العديد من العمليات التشغيلية المتزامنة التي تعمل بشكل أوتوماتيكي.

بعبارة أخرى ،سوف تعمل آليات العمل التجاري ،التي قد أقوم بإصلاحها أو إنشائها ،بدون إشراف مباشر من قبلي ،كمالك غالبية أسهم الشركة والمدير العام والرئيس التنفيذي للشركة.

ولأتأكد من هذا، سيقوم أناس بمراقبة التفاصيل، ولكنني لن أكون واحدًا من هؤلاء الناس. فسيكون المراقبون موظفين سيشرفون على آليات الأعمال بدون الحاجة إلى تطفل دائم قريب منّي. وسوف تصبح "Centratel" كيان ذاتي الاستدامة.

وستصبح "Centratel" آلة.

علاوة على هذا ،ستصبح هذه الآلة أعلى مركز اتصال في الولايات المتحدة الأمريكية جودة، وسوف نحقق هذا من خلال خمس خطوات:

1- سوف نقوم بتحديد دقيق للاتجاه والاستراتيجيات بشكل عام، وسيتم هذا على الورق من خلال كتابة وثائق الأهداف الاستراتيجية والمبادئ التشغيلية العامة .

2- سوف نقوم بتقسيم العمل في "Centratel" إلى أنظمة فرعية يمكننا فهمها: معالجة المكالمات، إدارة طاقم العمل، خدمة العملاء، المعدات، ضمان الجودة، بروتوكول التعامل مع طلبات العميل و الزبائن، مسك الدفاتر، المشتريات، خدمة الزبائن، إلخ؛ ثم سيتم تقسيم كل نظام فرعي إلى أنظمة فرعية داخلية أصغر حجمًا تتضمن: مستحقات البرمجيات، بروتوكول شكاوى العملاء والزبائن، عملية التوظيف، جداول صيانة المعدات، وما إلى ذلك .

3- وبمجرد عزل هذه الأنظمة وفحصها وفهمها، سنقوم بصقلها وتحسينها– واحد تلو الآخر –حتى يسهم كلٌّ منها بنسبة 100٪ في تحقيق الأهداف المكتوبة في وثيقة الأهداف الاستراتيجية، وحسب الاقتضاء، سنقوم بإنشاء أنظمة جديدة من البداية، وإزالة الأنظمة عديمة الفائدة، وسوف نقوم بتوثيق كل عملية في كتيب إجراءات العمل، مما سيجعل الأنظمة المحسّنة مستدامة، كما سيتكرر عمل الأنظمة المحسّنة تلقائيًّا: أي أن الأنظمة المحسّنة ستعمل بمثالية نسبتها 100٪ في كل الأوقات، وبشكل أوتوماتيكي .

4- سوف نقوم بتطبيق جداول صيانة متكررة آمنة من الفشل .

5- سوف يتم تحديد وتدريب "بدلاء"؛ فكل موظف، من ضمنهم أنا، سيتوافر لديه شخص ما، يستطيع على الفور تولي مسئولية العمل الخاص به، إن أصبح هذا ضروريًّا.

من العضوية إلى الآلية :

لماذا تعمل السيارة بالطريقة نفسها في كل مرة؟ لماذا تبقى المدينة في المكان نفسه بدون أن تتحرك بشكل تلقائي إلى موقع جديد؟لماذا نستمر نحن، في حياتنا، في أن نكون أنفسنا؟ إن السبب حقيقة آلية قاسية: المادية، مع الاستثناء الواضح للحالتين السائلة الغازية، لا تتحول الأشياء المادية إلى أشكال مادية أخرى ولا تتبدد في الأثير، فهي أشياء آلية – موثوقة ومتوقعة.

من ناحية أخرى، تعد عمليات التواصل الإنسانية – العمليات العضوية – هي

نقيض الأشياء المادية، فعلى سبيل المثال، يتنوع تنفيذ بروتوكول التواصل المتكرر غير الموثق كتابة ليس فقط بين الأفراد الذين يقومون بعملية التواصل، ولكن أيضًا بين أي شخص أو أي وقت طوال اليوم أو الطقس أو الحالة المزاجية، وإن أصبحت هذه العمليات العضوية غير مراقبة، فستكون كالريشة في الهواء.

وفي مكان العمل، يكمن التحدي في جعل هذه العمليات الإنسانية العضوية كالأشياء الآلية المحيطة بنا في صلابتها والاعتماد عليها. وفي كوكب الأرض، نحقق هذا من خلال عملية التوثيق!

الصيغة الأساسية:

إن حقيقة العالم الأساسية هي كالتالي: في هذه اللحظة، تسبق كل نتيجة في الحياة مجموعة من الخطوات الخطيّة المتتابعة، إليك الصيغة البسيطة: كل خطوة خطّية – نتيجة، وبالتالي، يكمن سر "حصول المرء على ما يريد" في قضاء معظم الوقت في إدارة الجزء المتعلق بالخطوة الخطّية من المعادلة ، من خلال تعديل تتابع الخطوات – الأنظمة – بهدف تحقيق النتائج المرجوة، وما هي الحقيقة المؤلمة؟ يمضي معظم الناس حيواتهم في محاولة تعديل وإعادة تنظيم النتائج السيئة العشوائية للأنظمة غير المرئية وبالتالي غير المُدارة.

القوة والمرونة نتائج ثانوية:

أثناء عملية إعادة بناء شركة"Centratel"، كنظام تلو الآخر، جاءت القوة والمرونة كنتائج ثانوية، سوف تستمر الأحداث الخارجية في تحدينا من خلال اضطرابات غير متوقعة، ولكن إذا قمنا ببناء الأنظمة الجديدة بشكل صحيح، فستصبح الشركة متينة ومرنة، وسوف تنخفض الزلازل المحتملة لتكون هزّات صغيرة، وحتى الآن، كانت الزلازل كما هي زلازل، وقد كان هناك العديد منها.

وإن كان ما أعتقده في شركتي صحيحًا– وهو أنها نظام أساسي يتكون من أنظمة فرعية، يمكن جعل كل منها يعمل بفعالية وقوة مرتفعتين – إذن، فمن المنطقي أن ينطبق هذا الاعتقاد على النظام الأساسي الآخر الذي كان على وشك الوقوع في أزمة: حالتي

الجسدية والعقلية. وينبغي أن تكون عملية إصلاح مشاكلي الجسدية/ العقلية هي العملية نفسها التي كنت سأستخدمها لإصلاح شركتي، ومثل ما حدث مع شركتي، ستصبح حالتي الجسدية والعقلية قويتان ومرنتان.

إن مفهوم طريقة عمل الأنظمة فعال في كل مواقف الحياة، لأنه يتعامل مع قاعدة السبب والتأثير الأساسية، وهي الحقيقة المبدئية لكيفية عمل العالم بشكل آلي في كل مكان وفي كل الأوقات.

تشبيه للتوضيح :

تخيل مشهد مقطعي لمنزل في قصة ما، انظر إلى الطابق الأول المليء بالأمتعة: أنت هناك؛ وكلبك هناك؛ وثلاجتك وأريكتك وعملك وعلاقاتك هناك، وكل شيء في حياتك هناك. ولم تعلم هذا حتى الآن، ولكن، في الأسفل، يوجد في القبو مجموعة آلية كاملة لا تتوقف أبدًا عن العمل، وهذه الآلات الصامتة هي أنظمة حياتك، التي تحقق نتائج الحياة في الأعلى بالطابق الأول، وحتى الآن، كانت المجموعة غير مرئية ، وبالتالي غير مدارة، فتحقق نتائج حياتك السيئة العشوائية، ولكن الأمور الآن أصبحت مختلفة للغاية: فقد قام مفهوم طريقة عمل الأنظمة الجديد بجعل هذه الآلات مرئية، والآن، سوف تمضي وقتك في القبو، حيث تقوم بتعديل هذه المجموعة الآلية حتى تحقق لك بالضبط النتائج التي تريدها في الأعلى بالطابق الأول، إنه أمر بسيط للغاية! هذا كل ما في الأمر! هذا هو مفهوم طريقة عمل الأنظمة!



تعلّم كيفية النوم

لكل مشكلة متكررة، هناك مسار لحلها: قم بفك الأجزاء غير الفعالة، ثم قم بإصلاح الأجزاء المنفصلة، واحد تلو الآخر. وقد ذكرت في وقت سابق مشاكلي في عدم الحصول على نوم كافٍ. فقد تداخلت عملية النوم مع عمليات بيولوجية واجتماعية وعمليات علاقات أخرى، ولكن في هذا السياق الواسع، لا يعرف المرء من أين يبدأ ليجد حلاًّ لتحسين هذا الوضع.

فما الذي فعلته لعلاج هذه المشكلة عبر منهجية الأنظمة؟ رأيت النوم نظام أساسي مستقل يتكون من أنظمة فرعية.

وجعلتني حالتي أتجه إلى طبيب متخصص في اضطرابات النوم. وكان بتوصيات الطبيب ميزة قوية: وهي خفض الضغوط، وهذا بدوره جعلني أتوجه إلى الأنظمة الفرعية لليوجا: وهي رياضة وتأمل أكثر عقلانية. أيضًا قمت بخفض ما أتناوله من كافين وسكر بشكل هائل، وكانت هناك أنظمة فرعية أخرى وجب تعديلها، بما في ذلك تغيير تصميم غرفة نومي، حيث قمت بإزالة الساعة من على المنضدة، والنوم في الوقت نفسه من كل يوم؛ فكنت أتّبع روتين يومي أكثر استقرارًا للاستعداد للنوم، وكان هناك شيء آخر: أشارت تجارب إلى أن عدد ساعات النوم الضرورية بالنسبة لي أقل من المتوسط – ست ساعات كانت كافية – أي ينبغي عليّ تجنب التقلب في الفراش قلقًا، آملاً بدون جدوى في الحصول على ثمان أو تسع ساعات من النوم، فانتظار الشخص أن ينام بعمق وهو متقلب في فراشه أمر ضاغط في حد ذاته؛ ولهذا بدلاً من الاستلقاء على الفراش بعقل مضطرب، كان ينبغي عليّ النهوض أو القراءة أو العمل أو حتى ممارسة الرياضة.

وبمساعدة طبيبي الذي كنت أزوره بانتظام، علمت أيضًا أن المواد الكيميائية في دمي كانت مختلّة غير متزنة، وهذه الاختلالات الكيميائية كانت تؤثر على نمط نومي، وبتوجيه طبيبي، بدأت في إصلاح تلك الاختلالات بالأنظمة الفرعية مستخدمًا وصفات طبية

ومكملات غذائية بدون وصفة طبية.

كان عليّ أن أقوم بخفض عدد ساعات عملي في الشركة، وهذا يعني أن أجعل الشركة تعمل بشكل ذاتي، بدون الاضطرار إلى أن أكون موجودًا بها في كل دقيقة، هذا التحول كان جاريًا بالفعل، باستخدام طريقة التفكير ذاتها القائمة على مفهوم الأنظمة.

وقد عُدت إلى النوم بشكل صحي خلال فقط بضعة أسابيع، حتى إنني حرفيًّا ضاعفت عدد ساعات النوم لليلة الواحدة.

والآن، إن وجدت أن عدد ساعات نومي أقل مما ينبغي أن تكون، فيمكنني أن أعزي المشكلة إلى عطل أو خلل في أحد أنظمة النوم الفرعية العديدة.

وهكذا استطعت حل المشكلة العامة من خلال عزل نظام النوم الأولي، ثم تقسيمه إلى أنظمة فرعية يمكن تحليلها وتعديلها، ومن خلال اتخاذ موقع مراقبة خارجي ومرتفع قليلاً، أصبحت قادرًا على تعديل عملية نومي، مكونٌ تلو الآخر، لتعمل بفعالية أكثر وأكثر، وهذه المنهجية آلية بشكل صاف.

الفصل الخامس

إنشاء الآلة

إذا سمعت ضجيجًا عند سياجك، فلا تخف، إنها فقط عمليات التنظيف الربيعية، احتفاءً بملكة مايو[1]

ــ من أغنية "Stairway to Heaven"، كتبها جيمي بايج وروبرت بلانت، وقام بغنائها فرقة ليد زيبلين (شركة أتلانتيك ريكوردز للإنتاج الفني، 1971)

إلى أن استيقظت، كانت رؤيتي لشركتي أنها كتلة عديمة الشكل من الأحداث والأصوات والمشاهد المتداخلة والمرتبكة، وكان كشف هذا أمراً مستحيلاً، بسبب افتراضي بأن العالم عبارة عن فوضى معقدة، فعندما كنت أراقب العمل بشركتي بطريقة شمولية، لم أستطع رصد الاختلالات الداخلية، التي استمرت في توجيه العمل نحو الفوضى.

وعلى مستوى اللاوعي، كان المبدأ القائل بأن كل شيء مرتبط ببعضه البعض، لذا ينبغي علينا النظر في كل تصرف من تصرفاتنا بطريقة شمولية، يشجع على عدم فعل شيء، بينما يقوم هذا المبدأ بإخفاء الفوضى الميكانيكية، وكانت أية احتمالية للتحسين الداخلي يتم تدميرها من قبل الافتراض القائل بأن : العبث بالأمور هنا سيضر بأمور أخرى هناك؛

(1) هذا المقطع من هذه الأغنية يدعو إلى التخلص من الأنظمة القديمة منتهية الصلاحية، واستبدالها بأنظمة جديدة تحقق التقدم.

ليسود بعد ذلك التراخي والتقاعس.. إن نظرية تأثير الفراشة، التي تقول بأن : اهتزاز جناح الفراشة في أدغال البرازيل، سيكون له أثر في أنماط الطقس فوق جبال نيوهامبشير، نظرية مثيرة للاهتمام، ولكنها تستجلب ارتياباً لا معنى له، وبالرغم من أن المبدأ يوضح تداخل عناصر الحياة، إلا أن هذا يصيب نزوع الفرد إلى إحداث تغيير بالعجز، بكل ما في الكلمة من معنى، ففي العالم الواقعي، وفي الحياة اليومية، لا تحدث الفراشة البرازيلية أي فرق على الإطلاق.

كان السبب في شعوري بالعجز من إصلاح شركتي، يرجع إلى رؤيتي لها بوصفها كيان عاجز ومعقد لاسبيل إلى فهمه، ولم أفكر أبدًا في تحليل شركتي إلى أنظمة فرعية بسيطة يمكن تحسينها واحد تلو الآخر، وبدلاً من إصلاح الاختلالات الآلية الفردية داخل النظام المعيوب، كنت أمضي وقتي في حل المشاكل المتكررة الناتجة عن النظام المعيوب.

وهكذا مرّت السنوات بينما أقوم بطرق وضرب حيوانات الخلد. وبدا لي حينها أنه لا يوجد خيار آخر إلا الانغماس في هذا الفعل، على أمل الحصول على بعض الحلول السحرية الشاملة: قرض هائل من البنك، الموظف أو العميل أو الاستشاري المثالي.

كنت لأقضي حياتي كلها بهذه الطريقة!

ولكنني أخيرًا علمت ما يجب عليّ عمله، لأنني رأيت شركتي على حقيقتها: مجموعة من الأنظمة الفرعية المنفصلة، وستكون مهمتي السهلة تحسين تلك الأنظمة الفرعية واحد تلو الآخر، إذاً كيف لا يكون هذا شيء جيد؟

عالم جديد :

لقد باغتني هذا التنوير الصغير فقط قبل أيام من الرواتب التي كنت سأفشل في سدادها، كان عليّ أن أجد مالاً على الفور حتى أدفع لطاقم العمل رواتبه، وأجعلهم يستمرون في العمل، حتى يمكنني البدء بالإصلاح، ومع تجدد طاقتي العاطفية، أقنعت شركة الائتمان التي أتعامل معها بزيادة حد الائتمان قليلاً، حتى أستطيع الحصول على بعض السيولة؛ وأقرضني صديق لي مالاً، ومن خلال عرض خصم، استطعت إقناع

عميل كبير الحجم بدفع عام مقدمًا مقابل خدمات شركتي؛ كما وافق العديد من أفراد طاقم العمل على تأجيل صرف رواتبهم.

واستطعت تجاوز أزمة الرواتب، لينصبّ تركيزي فورًا على إنشاء ثلاث وثائق ستجعل الشركة تعود إلى مسارها الصحيح. أولاً: قمت بإنشاء وثيقة الأهداف الاستراتيجية، التي سوف تعرّفنا وتحدد اتجاه الشركة. ثانيًا: قمت بإنشاء وثيقة المبادئ التشغيلية العامة، التي ستصبح الإرشادات التوجيهية لاتخاذ القرارات. ثالثًا: قمت بإنشاء وثيقة إجراءات العمل، التي ستحدد بشكل تفصيلي كل عملية متكررة للشركة. وستكون إجراءات العمل هذه بمثابة المنتج النهائي والدليل الملموس على سعينا نحو تحسين النظام. (لقد سُئلت: من أين جئت بفكرة هذه الوثائق الثلاث بالتحديد؟ والحقيقة هي أنها ظهرت على الفور ومن العدم ، في وقت متأخر من تلك اللية من عام 1999م.

ولم أقم بتعديل أسمائها أو الغاية منها منذ تلك الليلة.

أكملت المسودة الأولى من وثيقة الأهداف الاستراتيجية، وبدأت في كتابة وثيقة المبادئ التشغيلية العامة، ثم قمت بتوضيح الرؤية الجديدة لطاقم العمل الخاص بي، محددًا الخطوط العريضة لما سنقوم به بعد ذلك وكيف سيتحملون مسئوليات قيادية جديدة. وبشكل مؤقت في البداية، ولتعلُّم الطريقة الصحيحة للقيام بالعمل، بدأت في كتابة وثيقة إجراءات العمل: عمليات العزل والإصلاح والتوثيق، كل على حدة، وبالنسبة للفحص والإصلاح، قمت باختيار العملية الأكثر اختلالاً ثم انتقلت إلى التي تليها.

ومنذ القفزة العميقة التي باغتتني في وقت متأخر من تلك الليلة، أصبحت على مسار جديد، ولم تعد هناك فرصة للعودة إلى الوراء، ومن خلال التقدم بدون توقف، بدأت في رؤية نتائج ملموسة سريعة، حيث هدأ الارتباك وأصبحت الأمور المالية تحت السيطرة. وخلال الشهور القليلة الأولى، تراجع عدد ساعات عملي الأسبوعي من أكثر من ثمانين ساعة إلى ستين. ثم تراجع ثانية في الشهور التالية إلى دون الأربعين ساعة.

كان نجاحنا المبكر يرجع في معظمه إلى التحسينات الهائلة في نظام الاتصالات

الداخلي الخاص بي، وفي كل لحظة، كان كل واحد منّا يعلم ما يجري في الأجزاء الأخرى من شركتي، وكان كل واحد منّا قادر على اتخاذ قرارات دون التعثر في البيروقراطية. (وسوف تقرأ المزيد عن التواصل في الجزء الثالث.)

وقد جعلنا كل الأنظمة البشرية والآلية الهامة متوافرة بغزارة. ومرّ العام الأول، الذي بكل ثقة حققنا فيه تقدماً. وتراجعت شكاوى العملاء وطاقم العمل بشكل كبير، وتحولت الفوضى إلى حالة صفاء، مع استمرارنا في تحسين عمليات وآليات العمل بلا هوادة، وواحدة تلو الأخرى.

هذا أمر مهم، لذا سأعيد الكلام مرة أخرى: من خلال التوجيه الدقيق للجهود باستخدام وثيقتي الأهداف الاستراتيجية والمبادئ التشغيلية العامة، تعقبنا أولاً أكثر الأنظمة المتكررة اختلالاً، ثم قمنا بإزالة الاختلالات عبر إنشاء وثيقة إجراءات العمل. وأثناء تقدمنا المستمر، قمنا بإعادة بناء مئات من الأنظمة القائمة وتوثيقها، وفي الوقت نفسه، قمنا بإنشاء أنظمة جديدة من البداية وإزالة غير المفيد منها.

وخلال هذا كله، كان هناك بعض الدوران في العمالة، فلم يتقبل بعض المديرين بروتوكول الأنظمة الجديد وعملية التوثيق المصاحبة له، فتم تبديلهم بوجوه جديدة فهموا نهج طريقة عمل الأنظمة، (واليوم نجذب ونحافظ على الأشخاص الأذكياء والمخلصين والذين يصبون اهتمامهم على الأهداف، وهذا يرجع إلى كيف نقوم بعملنا، وبسبب نهجنا الحازم، أصبحنا أيضًا خبراء في تقييم الأشخاص في مقابلات العمل بدقة.

وهناك سبب آخر لتفوق طاقم عملنا، وهو حزمة الفوائد/ المكافآت التي تعد أعلى بكثير، مقارنة بأعمال تجارية أخرى في منطقتنا، وكذلك مقارنة بصناعة مراكز الاتصال على المستوى المحلي، إذ إن الرواتب الكبيرة التي ندفعها أصبحت ممكنة، لأننا فائقين الفاعلية على المستوى الداخلي، فلدينا عدد قليل من الأشخاص الذين يحققون الكثير من العمل. (مزيد من الهيكل الوظيفي في الفصل 16 وفي الملاحق.)

ومع تراجع معدل الخطأ، تحسنت جودة الخدمة العامة بشكل هائل، لتصبح أفضل

من المستويات المعيارية لصناعة مراكز الاتصال بسنين ضوئية، وانطلق نمو شركتي ليصل إلى طاقته القصوى، فخلال عامين قمنا فيها بتأسيس نموذجنا الفكري الجديد، استطعنا شراء كل الشركات المنافسة المحلية الثلاث (كما قمنا أيضًا بشراء خمس شركات غير محلية). كذلك قمنا بشراء الشركتين المحليتين المنافستين لنا في خدمة البريد الصوتي، وخلال هذين العامين، نمت قاعدة عملائنا من ثلاثمائة إلى سبعمائة.

لقد تجلّى في هذين العامين مفهوم تحسين الأنظمة في أفضل شكل له، وبالرغم من انتهائنا من العمل الشاق منذ وقت طويل، إلا أننا أمضينا معظم وقتنا في السيطرة على أنظمتنا من خلال التعديل والتحسين.

وقد استغرق إصلاح شركتي خمسة أعوام طوال، ويرجع طول المدة جزئيًّا إلى أننا كنّا نكتشف تفاصيل المنهجية الجديدة من البداية، وقد استثمرنا – وأضعنا عن غير قصد – الوقت والمال أثناء اختبارنا المفاهيم الجديدة، ومحاولتنا العثور على الأشخاص الإداريين المناسبين، وتعثرنا في عملية التوثيق.

ولكن أيضًا خلال هذه الفترة، أدت علاقتنا مع شريك ثالث نسبته صغيرة إلى آثار سلبية هائلة، وهذه الشراكة غير المرتبطة بوجهتنا الجيدة، بدأت في منتصف عملية التجديد، وتضمنت تعاقداً خارجيًّا لجزء من عملنا مع طرف أجنبي، الأمر الذي أدى إلى خسائر عديدة في العملاء؛ وهذا بدوره أدى إلى مشاكل قانونية كاملة، في النهاية، استطعنا شراء حصة هذا الشريك وإخراجه من الشركة بناءً على اتفاق تسوية؛ ولكنني أرى أن العلاقة السيئة والنزاع القضائي الذي نتج عنها قد كلفنا ما بين عامين من التقدم إلى ثلاثة، وخسارة إجمالية قدرها 20٪ من قاعدة عملائنا، ولفترة من الوقت، استنزف هذا الانحراف النمو الجديد الذي كنّا نحققه.

ولو كنّا سنقوم بهذا الإصلاح مرة أخرى، بدون الاضطرار إلى تطوير عملية السيطرة على الأنظمة من البداية، وبدون الاضطرار إلى التعامل مع مشاكل الشراكة؛ فأنا أظن أن إصلاح الشركة ما كان ليتجاوز عاماً واحداً.

وقد كان هناك الكثير من العمل الواجب عمله، لأنه بالإضافة إلى جهود إعادة البناء والنزاع القانوني، هناك عمل تجاري يجب إدارته، ولكن كانت هناك طاقة كافية للقيام بالأعمال الضرورية، وهذا يرجع إلى الوقت الذي كنّا نوفره يومًا بعد يوم. حيث كانت الخمس سنوات طويلة، ولكنني أستحضرها وأنا أشعر بالرضا والحنين.

وكما ذكرنا في السابق، وبالرغم من الانتكاسات وحجم العمل الإضافي، استمر تدخلي المباشر في أعمال الشركة اليومية في تراجع، واليوم، أمضي فقط ساعتين في الأسبوع، أعمل فيها على شئون الشركة، وإحدى هاتين الساعتين مخصصة لاجتماع طاقم العمل الأسبوعي، والأخرى مخصصة لسداد الفواتير والانتباه إلى جهود متنوعة لتنمية وتطوير طاقم العمل الخاص بي.

الثمن الواجب دفعه :

تعني إساءة استخدام الأنظمة الشخصية بشكل كبير للغاية استخدام مواد خارجية وإدخالها في جسدنا الذي يُعد آلية خارقة قريبة من الكمال، وعندما يعتقد الناس أنهم غير سعداء ويرون أنفسهم كذلك، يقومون بتعقيد عمليات التفكير الخاصة بهم المعيوبة بالفعل عبر نقل العدوى بين بعضهم البعض، ما هي الحقيقة الباردة؟ إن واحد زائد واحد يساوي دائمًا اثنين، وبالطريقة الموثوقة نفسها، تساوي اللية التي يمضيها المرء مخمورًا أيامًا من الأداء الجسدي والعقلي المتدني، حيث يعمل الجسد البشري فترات أطول ليقوم بإصلاح نفسه من الآثار الكيمائية، فنحن من نجعل عالمنا أسوأ على المدى البعيد من خلال الاعتداء على أنظمة الجسم في المدى القصير، فنتجاهل الحقيقة البسيطة القائلة بأن : الاضطراب الناتج عن عملية غير فعالة دائمًا له ثمن. ويمكن القول إن إساءة استخدام أنظمة الجسد جريمة يقوم بها المرء ضد نفسه.

العزل ـ الإصلاح ـ الصيانة :

بالتوازي مع إنعاش وإحياء الشركة، لم يكن هناك وقت لأضيعه، فيما يتعلق باستعادة صحتي، وكما فعلت في الشركة، كان يجب عليّ أن أقوم بتغيير مساري على الفور، وكان ما يجب عليّ فعله واضحًا، فقد قمت بمعالجة مشاكلي الجسدية باستخدام منهجية الأنظمة نفسها، التي استخدمتها لإصلاح شركتي، وإليك ما فعلته:

1- قمت بتغيير وجهة نظري: ما الذي جعلني مريضًا على وجه التحديد؟ اعتقد طبيبي أنه الاكتئاب، ولكن بعد فحص اعتقاده هذا لفترة طويلة للغاية، اتضح لي أن الاكتئاب ليس مصدر المشكلة، ولكنه فقط عرض من أعراضها، لقد نبع اكتئابي المزعوم من حرمان مزمن من النوم ومن ضغوط كثيرة للغاية. (وقد خطر ببالي "بالطبع أنا مكتئب! فتحت ظروف كهذه، سيكون أي شخص مكتئب!) فخرجت من حياتي وارتفعت فوقها، ونظرت إلى الأسفل لأرى أن جسمي كان مجموعة من الأنظمة الفرعية، ولم تكن حياتي مجموعة من الأحداث العشوائية، كل ما يمكنني أن أفعله حيالها هو فقط التفاعل والتأقلم معها؛ بل كانت مجموعة عمليات منطقية، ويمكن تعديل بعض هذه العمليات أو إزالتها كلها، كما يمكنني إضافة عمليات أخرى، وهكذا قمت بتعديل وإضافة وإزالة عدد من الأنظمة الخارجية المحفزة للضغوط، بهدف منع الأحداث التي تسبب ضغوطاً في المقام الأول، وكان أكثر ما جعلني أشعر بالراحة، خفض عدد ساعات عملي من خلال إعادة بناء شركتي .

2- قمت بإنشاء خطة شخصية مكتوبة، من خلال كتابة وثيقة إدارية بسيطة، وصفت فيها أهدافي وإرشاداتي التوجيهية – خطة استراتيجية شخصية، كما قمت بإنشاء وثيقة للمبادئ التشغيلية العامة، تضمنت قائمة بمجموعة من الإجراءات التي تقلل من الضغوط .

3- وبمجرد تحسن الظروف، استمريت في تنفيذ الإجراءات التي تقلل من الضغوط بشكل منتظم، وكنت دائمًا أعمل بهدف الوصول إلى المثالية، ولكنني لم أصل دائمًا إليها؛ هذا هو إجراء الصيانة الوقائية الذي كان عليّ القيام به لأظل محتفظًا بصحتي. هذا كل ما في الأمر! اللغز والسر هو العزل – والإصلاح – والصيانة.

الإجراءات التي تقلل من الضغوط :

لقد بدأت بقائمة بسيطة كتبتها على ورقة صغيرة الحجم، وكتبت خمسة أو ستة إجراءات قد تقلل من القلق، وحملت هذه القائمة في جيبي لعدة أسابيع، مضيفًا أية أفكار إضافية تدور في ذهني، وتضمنت قائمتي النهائية خمسة عشر إجراءً، كل منها

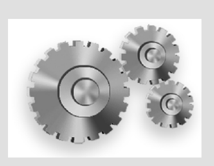
نظام فرعي منفصل في حد ذاته، ولم تكن هذه الإجراءات خاصة بي بأي حال؛ فقد يتفق معظم الناس على أنها قد تساعدهم في إزالة الضغوط.

إليك القائمة الأصلية الأولية: اعمل عدد ساعات أقل؛ افقد عشرة كيلو جرامات من وزنك؛ اذهب إلى عيادة متخصصة في اضطراب النوم لتجد طريقة تستطيع النوم بها (وافعل ما ينصحك به الطبيب!)؛ امتنع عن المشروبات الغنية بالكافين؛ تعلم التأمل واليوجا ومارسهما؛ مارس الرياضة بقوة، ومن دون إفراط، على الأقل أربع مرات أسبوعيًّا؛كُلْ طعامًا جيدًا؛ اشرب الكثير من الماء؛ خفف من تناولك للسكر والملح؛ قم بعمل اختبار للدم كل ثلاثة أشهر؛ خذ مكملات غذائية حتى تعود المواد الكيمائية في دمك إلى التوازن.

قم بزيارة الأصدقاء على الأقل مرة واحدة كل أسبوع؛ امض وقتًا فرديًّا أكثر مع العائلة؛ اقرأ على الأقل لمدة ساعة واحدة لكل يوم: أي كتاب واحد ونصف دستة من المجلات الدورية لكل أسبوع.

وأثناء قيامي بتجميع القائمة، كنت أفكر أنني عندما أنتهي من جمعها، سأختار فقط بعض الإجراءات بها، تلك التي تبدو الأفضل. ولكن عندما انتهيت من جمعها، قررت أن أنفذ الخمسة عشر إجراءً كافة، بدون ترك أي إجراء، لماذا ينبغي عليّ إزالة أي منها، إذا كان كل واحد منها يُسهم في رفاهيتي؟ لقد كانت قائمة شاقة، يصعب تنفيذها كلها، ولكنني بذلت فيها أفضل ما لديّ، وكنت أرى كل إجراء بوصفه نظام فرعي منفصل، ثم أقوم بربط كل منها بالنظام الأساسي: حياتي. ومع ذلك، ولأن حالتي الجسدية أصبحت في فوضى، استغرق الأمر منّي عامين حتى أعود إلى صحتي الكاملة مرة أخرى، فلا يمكن التخلص من خمسين عامًا من الضغوط بين ليلة وضحاها.

واليوم، هل أعيش كل دقيقة وفقًا لهذه المعايير والإجراءات؟ كلا، ولكنني أقترب منها.



تسديد الفواتير إلكترونيًّا

ملحوظة: لقد مرت ستة أعوام على الإصدار الأول من الكتاب. وفي هذا الوقت، عدد ضئيل من الناس كان يسدد فواتيره إلكترونيًّا، ولكن الآن أصبح هذا منتشرًا تقريبًا، وقد تركت هذه القصة كما هي، لأنني أعلم أن معظم القرّاء سيجدون الرابط بينها وبينهم على المستوى الشخصي، فهي توضح الانتقال من الفوضى إلى النظام والسيطرة عبر عمل واحد نسبيًّا يقوم فيه المرء بتحسين أنظمته، اجعل سعيك في عملك أن تمضي معظم وقت عملك في القيام بتحسينات دائمة بالأنظمة بالضبط مثل هذه القصة. فهي مثال على استبدال العمل المتكرر العشوائي بنظام متوقع مرتفع الفعالية.

على مدار أعوام، كان الوقت والمجهود الضروريان لسداد الفواتير مشكلة مزعجة في شركتي، فالوقت الذي كنت أمضيه في هذا العمل، لم يكن يُسهم في زيادة أرباح الشركة، وكان كل شهر يتطلب ما بين عشرة إلى أربع عشرة ساعة لسداد المستحقات ما بين ستين إلى ثمانين دائناً متنوعاً. فكنت أكتب الشيكات، وأقوم بإدخال المعاملة في سجل الشيكات، وأجمع الشيكات وأضعها في الأظرف، وأرسلها بالبريد. ثم كانت هناك مدخلات الإيداع ومسك الدفاتر، وبينما كنّا ننمو، أصبح هذا العمل يستهلك الكثير جدًّا من الوقت بالنسبة لي، ولأن هدفي الجديد كان ميكنة الأنظمة والتفويض، استأجرت محاسب يعمل بعض الوقت ليقوم بهذه المهمة.

ولكن كان لهذا نتائج غير مقصودة: فالمحاسب لم يقم بفحص النفقات وتدقيقها بالطريقة نفسها، التي كنت أنا، مالك الشركة، أفحص بها النفقات وأدققها، فقد كانت هناك مدفوعات مزدوجة، ومدفوعات لخدمات لم نعد نستخدمها، كما كان هناك أيضًا مدفوعات متأخرة، والسبب بكل بساطة أن بعض الفواتير لم يتم دفعها في وقتها المحدد.

والحل: استخدام ميزة تسديد الفواتير إلكترونيًّا؛ وهذه الميزة تعد توضيحًا مثاليًّا لطريقة التفكير القائمة على مفهوم الأنظمة، والآن نادرًا ما أحرر شيكًا، وإذ إن 90٪ من الفواتير الشهرية المتكررة لا تتغير قيمتها في كل شهر، ويقوم برنامج حاسوبي بتسجيل

هذه المدفوعات الشهرية بشكل أوتوماتيكي أيضًا، وحرفيًّا لن تفعل أي شيء لتسدد هذه الفواتير، وبالنسبة للفواتير التي تتغير قيمتها في كل شهر، من السهل عليّ أن أراجعها ،ثم أقوم بإدخال القيمة في برنامج التسجيل وبرنامج التسديد الحاسوبيين.

والآن، بعدما عدت أدفع فواتيري مرة أخرى، أصبحت قادرًا على مراقبة كل سنت من النفقات عن قرب.

إن هذا لمثال جيد على استثمار الوقت في إعداد آلية جديدة، ثم الاستفادة إلى الأبد من دون تكرار المجهود، وعلى مدار أسابيع عديدة، استغرق إدخال الدائنين في نظام البرنامج ربما خمس عشرة ساعة من العمل الإضافي؛ وهو الوقت نفسه الذي كنت أمضيه كل شهر في تسديد الفواتير بالطريقة القديمة، الآن، أمضي تقريبًا ساعتين في كل شهر، أقوم فيهما بمعالجة هذه الفواتير، وعلى عكس الفترة السابقة، لا يوجد خطأ ولا فاتورة متأخرة أبدًا. وقد كان إجمالي الوقت الذي تم توفيره كبيراً: 12 ساعة لكل شهر على مدار 10 أعوام، وهذا يساوي ثمانية أشهر من 40 ساعة عمل لكل أسبوع!.

وفي المنزل استخدمت النظام نفسه، حيث يتم سداد فواتير الإيجار والكهرباء والمياه وكل شيء آخر في موعده المحدد، بمجهود ضئيل منّي أو بلا مجهود على الإطلاق، كما أن الأمر يستغرق فقط بضع دقائق لكل شهر.

هل أصبحت في موقع خارجي ومرتفع قليلاً؟ نعم! إن برنامج سداد الفواتير الحاسوبي يُعد توضيحًا متطورًا لطريقة التفكير القائمة على مفهوم الأنظمة، التي تُعد أداة موفرة للوقت/ محسنة للفاعلية في كل من العمل والمنزل.

(ولكن سداد الفواتير هو العمل الوحيد المرتبط بمسك الدفاتر والتسجيل الذي أقوم به؛ ولهذا تم استبدال المحاسب الذي كان يعمل جزءاً من الوقت، بمحاسب عام معتمد يعمل وقتا كاملا وداخل الشركة، كما تقوم شركة شيريل بإدارة سبع شركات منفصلة تابعة لنا.. إنه لأمر جميل!).

الفصل السادس

كشف الأنظمة وإدارتها

يحتاج المرء إلى تجارب جديدة، فهي تتعمق داخله، وتسمح له بالنمو، فبدون التغيير، ينام شيء ما داخلنا ونادرًا ما يستيقظ

ـــ دوك ليتو أتريديس (يورغنبروكناو) من فيلم الكثيب (شركة يونيفرسالبيكتشرز للتوزيع والإنتاج الفني، 1984م)

ملاحظة للقارئ: *يجب عليك "فهم الأمور" إذا أردت استمرار هذا النهج الجديد في الحياة، لهذا أقدم لك هذين الفصلين التلخيصيين التاليين بأسلوب تأملي وتقريبًا تنويمي. كما أن هناك بعض التكرار، مع استكشافي جوهر طريقة عمل الأنظمة.*

السلاسل المتقاربة:

يمكنك السيطرة على يومك، كما يمكنك التخلص من العجز المزمن في الوقت والمال، من صنع القرار خلال حالات الطوارئ، ومن التعامل مع الأشخاص غير المحببين لديك؛ وهذا يبدأ بتحول دقيق ولكنه عميق في الإدراك، مما يجعل إزالة الفوضى من حياتك وعملك أمرًا ممكنًا.

إن مسار التحكم والسيطرة يمر بالاستكشاف ثم الاختبار والتدقيق ثم التحسين، وبعد ذلك مراقبة عملياتك الآلية والبيولوجية.

إن تعريف كلمة نظام في القاموس هو "مجموعة من العناصر المتفاعلة والمتداخلة والمترابطة التي تشكّل في مجملها كياناً كليًّا معقداً."

هذا مثالي!

إن الأنظمة لا تعمل بشكل عشوائي؛ ومثل شيفرة الحاسوب، تعمل تلك الأنظمة دائمًا بطريقة خطيّة متتابعة، وفي عالمك، تجدها جزءاً لا يتجزأ من كل شيء حولك، فأنت تصحو وتدرس وتقرأ وتمارس الرياضة وتأكل؛ وتتنفس وتمشي وتهضم الطعام.

وتذهب للعمل وتتحدث مع الأصدقاء وتقود سيارتك للمتجر حتى تشتري خضروات للعشاء؛ وتضخ بنزينًا للسيارة؛ وتكسب مالاً ثم تضعه في البنك ؛ ثم في وقت لاحق تسدد به الفواتير.

بعض هذه الأنظمة تساعدك في تحقيقك لأهدافك، بينما تخرّب أنظمة أخرى في صمت أفضل ما تبذل من جهد، وفي بعض الأحيان، تعمل الأنظمة بشكل فردي، ولكن الأمور تكون أفضل عندما تتعاون مع بعضها البعض.

وسوف تقوم بتحسينات في الأنظمة المختلّة وظيفيًّا، وتعدلها بشكل يدوي حتى تصبح فعالة، ثم توجهها في الاتجاه الذي تريده، لتجعلها تحقق لك النتائج التي ترغبها. وسوف تقوم بإنشاء أنظمة مفيدة من البداية كما ستقوم بحذف السيئة منها.

فقم باختبار نظامك الأساسي، حياتك، واعلم أنه مكوّن من أنظمة فرعية، كل منها يتكوّن من أنظمة فرعية داخلية، استكشف طريقك داخل تلك الأنظمة وفروعها حتى الأعماق، عبر السلاسل المتعددة والمنتشرة والمتداخلة الشبيهة بالجذور؛ وعندما تتجمع وتصبح جذعاً واحداً غليظاً، اعلم أنها جميعًا تشكّل النظام الأساسي، أنت، فأنت نظام الأنظمة!

إن جوهر عملك وصحتك وعلاقاتك يكمن داخل أنظمة، وعلى الرغم من أنها مستترة خلف ضجيج الوعي، إلا أنه لا يوجد شيء ما سحري أو ملتوٍ بشأنها – أو بشأن إدارتها.

وترى الحياة بشكل أكثر دقة. فأنت عند طبقة أعمق مقارنة بمن حولك، وفي هذا الواقع الأكثر دقة، ستقوم باستخراج أنظمتك وتختبرها وتحسّنها، واحدة تلو الأخرى، والجائزة الرائعة لهذا العمل التدريجي هي دخول السلام والرخاء في حياتك من الباب الجانبي في صمت.

الاقتراب من القفزة العميقة :

في هذه اللحظة، تمهل. اعثر على مكان حيث لا يستطيع أحد أن يُشتّتُكَ؛ دعنا نعمل نحو اللحظة السحرية، التي فيها يدخل مفهوم طريقة عمل الأنظمة حيز التنفيذ.

تخيل كل واحدة من العمليات التالية ولاحظ القواسم المشتركة: العمل بشكل تتابعي مع مرور الوقت.

في هذه اللحظة، يجب عليك أن تركز بوعي، حتى ترى العالم بوصفه كياناً مكوناً من أنظمة، وثق أنك قريبًا ستعيش بهذا الإدراك بشكل طبيعي كل أيامك، وتعيش دائمًا عند تلك الطبقة الأعمق بدرجة واحدة، تلاحظ من خلالها باستمرار العمليات الآلية الواقعية التي تنشئ أحداث الحياة.

وداخل هذه الطبقة الأعمق بدرجة واحدة، في هذا المكان بالذات، سوف تكتشف الدهشة الروحية التي كنت تسعى نحوها.

فكر في عالمك الآلي، وابدأ بتخيل مجموعة الإجراءات المتتابعة المنغلقة الضرورية للتحرك بسيارة من نقطة أ إلى نقطة ب. (فتح باب السيارة، الدخول في السيارة، وضع حزام الأمان، إدخال المفتاح في مكان التشغيل، تحريك المفتاح لبدء المحرك، إلخ.)

قم بوصف نفسك بالخطوات الخطيّة المتتابعة نفسها – الآلية والبشرية – الاشتراك في البحث عن عميل محتمل والقيام بعرض تقديمي وإغلاق صفقة بيع، فكر في عملية إجراء مقابلات عمل وتوظيف موظف جديد، ثم فكر في ما يجب عليك فعله للحفاظ على هذا الموظف على المدى البعيد، مع قيامك بتحسين مساهمته أو مساهمتها، فكر في إنهاء علاقة مع شريك حياة، والتعامل مع مرض نهائي لأحد الوالدين، والولادة، وفكر في العمليات

الدنيوية من إعداد تقرير نهائي أو إعداد بحث لدورة تدريبية بالجامعة أو تنظيف الفناء أو التخلص من المخلفات أو غسل الصحون والملابس.

تأمل في آلية الجسم البشري العجيبة التي تدفعك عبر هذا العالم المادي، بما تحتويه من أنظمة فرعية فريدة بيولوجية وآلية، تعمل كلها تقريبًا بدون أي إرشاد علني منك، ولكن يمكن تحسين أو إساءة استخدام العديد منها.

استخدم مخيلتك، ومن موقعك القريب هذا، انظر حول نفسك لترى عمليات متسلسلة لا حصر لها في حالة عمل وحركة، كان يعمل معظمها بدون أن تلحظه حتى هذه اللحظة، سترى أن بعضًا من هذه العمليات لا يهمك كثيرًا، ولكن هناك عمليات أخرى لديها تأثير هائل على سعادتك وسعادة من حولك.

نعم، تتداخل الأنظمة وتؤثر في بعضها البعض، ومع هذا فهي في المقام الأول كيانات منفصلة.

بالرغم من أن معظم العمليات في حياتك تعمل بطريقة أوتوماتيكية، إلا أنك تقوم بالعديد منها بوعي وإدراك، في كلتا الحالتين، من خلال التركيز على الأنظمة الواقعة ضمن دائرة التأثير الخاصة بك، سترى أن تعديلها لتعمل بأعلى فاعلية أمر ممكن دائمًا.

وسوف تعلم عندما تصبح متفهماً ومدركاً للأمور، أنك خلال تجاربك اللحظية سترى بوضوح الأنظمة الفردية حولك – في الشارع، في المطار، في المنزل، في المرآة، ولن تشعر بعد ذلك بأنك معلّق في كتلة دوّامة من المشاهد والأصوات والأحداث.

وسوف تكون الرؤية الجديدة طبيعية واختيارية، وسوف تتعجب : لماذا لم تر الأمور بهذا الوضوح من قبل؟!

وسوف تعلم اللحظة التي تفهم فيها الأمور عندما تأتي.

وقد تكون الآن، بينما تقرأ هذه السطور.

طريقة عمل الأنظمة، نظام في حد ذاته:

إن مفهوم طريقة عمل الأنظمة، الموجود داخل رأسك، أداة الإدارة الرئيسة المستخدمة لتحليل وصيانة كل الأنظمة الأخرى الشخصية والمرتبطة بالأعمال. إنها الآلية الرئيسة للقيام بالخطوات الصحيحة في كل لحظة، حتى يمكنك تصميم وعيش حياة فعالة: حياة صفاء ورخاء وإسهام، قم بالتركيز على مفهوم طريقة عمل الأنظمة، ذاكره واختبره واستوعبه داخلك.

إدارة الأنظمة هي ما نسعى نحوه:

إن كل نظام من أنظمتك الشخصية لديه وجهة ودافع، فكل منها يتجه إلى مكان ما، ويحاول إنجاز شيء ما. وهذه الأنظمة تُغذِّيها أنماط محددة وراثيًّا، ومعادلات تم تعلمها، وشيفرات ثقافية، وانحياز مبني على العرق والنوع، وميول إنسانية، ومصلحة شخصية محضة، وبالطبع الاستعدادت الجسدية المعيارية للشهية والنوم والجنس والبقاء، ويدفع كل هذه الأنظمة قوة غامضة يختار العديد منّا أن يسميها القدرة.

إذن، كل منّا عبارة عن نظام من الأنظمة، ولكن إليك المشكلة التالية: بعض هذه الأنظمة – تذكر دائمًا أن كل نظام يمكن رؤيته بوصفه كيانًا منفصلاً –يسير في اتجاهات مظلمة، مما يبدد جهودنا الساعية نحو تحقيق أهداف واعية، وفي أفضل الأحوال، يجتمع نظام مع أنظمة أخرى لمساعدتنا على تحقيق أهدافٍ مرغوبة، وفي أسوأ الأحوال، يُنشي مكوّن منحرف داخل أحد الأنظمة مشاكل، تظهر في شكل تخريبي، وتُسهم في الرأي المزعج القائل بأن: المرء لا يسيطر على حياته بشكل جيد، وهذا الشعور المثير للقلق ليس نادرًا. فمعظم الناس لا يسيطرون على حياتهم، خاصة إن كان تعريف السيطرة والتحكم يتضمن شرط "حصول المرء على ما يريد في حياته."

يمكن أن تبدو الحياة معقدة، ولكن هذا التعقيد لا يتركك عاجزًا عن السيطرة على الظروف، لأنك تستطيع اتخاذ إجراء تجاه مكونات نظام بسيطة نسبيًّا، واحدًا تلو الآخر، تقتلعه من الفوضى. وهذه هي إدارة الأنظمة في أكثر أشكالها الجوهرية، وأجمل جانب فيها هو عدم إدراكك لتعقيدها ولا نزوعك إلى اتجاهات معينة سوف تمنعك من تحسين الآليات التي تدير عجلة حياتك.

يمكنك إعداد قائمة بالأنظمة الفردية الصغيرة المتعددة الضرورية فقط لتتجاوز المشاكل اليومية، بدون ذكر أنظمة أساسية كبرى – مثل إدارة عمل تجاري أو وظيفة، التعامل مع زملاء العمل، تربية الأطفال، جعل التقاعد عن العمل أمراً نابضاً بالحياة وهادفاً – أو فقط تظل محتفظًا بنهجك العقلاني بينما تحقق التوازن في الأسرة والتفاوض مع أعضاء العائلة وتوفير دخل للأسرة. (لقد كنت أباً عازباً لطفلين لمدة خمسة عشر عامًا – فلا تجادل معي – فهذا الدور هو الاختبار الأعلى لقدرة الإنسان على حل المشاكل بصورة مؤقتة وبناء شيء للمستقبل والبقاء عاقلاً بشكل متزامن.)

في ثقافتنا، من الشائع تسمية التعامل المتزامن مع أحداث اليوم العديدة بمصطلح تعدد المهام.. إنه مصطلح معيوب، لأنه يوحي بأن السيطرة العملية والواعية لمهام متزامنة متعددة نوع من الإنجاز الجدير بالثناء والحمد.

وبدلاً منه، هناك مصطلح إدارة الأنظمة، وهو المصطلح الذي نبحث عنه، فهذا المصطلح يحدد عملية تنسيقية مدروسة، يمتلك فيها المرء سيطرة قوية على التفاصيل ولا يعيش على حافة الأزمات، أو يهيم متعلقًا بالآمال، أو يعتمد على الحظ أو الصلوات أو ينغمس في الهواجس.

فإذا تم تأسيس أهداف قوية، وتم إمضاء معظم الوقت في تعديل وتوجيه الأنظمة نحو هذه الأهداف، فسوف تتحقق نتائج عظيمة بشكل طبيعي. وعلى العكس، فكر في الحلول الشمولية التي تغطي تعقد الحياة مثل البطانية: سوق آخر لمنتج ما، مدير أفضل لشركة ما، منزل أكبر، رئيس عمل جديد، شريك حياة جديد، هذه محاولات لتقوية كل الأمور مرة واحدة، بالرغم من أن هذه الحلول ضروريةً من وقت إلى آخر، إلا أنها تتعارض مع جهود السيطرة على الأنظمة الفرعية من خلال الغوص في الأعماق، التي أقدمها في هذا الكتاب.

لذلك، اترك الفكرة القائلة بأن : الحياة غامضة وملتوية، وتوقف عن انتظار حل إلهي فوري، اخترق هذا التعقيد وابدأ العمل على إصلاح الآليات غير الفعالة الأساسية والبسيطة، واحدة تلو الأخرى.

إن محاولة العثور على السلام والسيطرة على الحياة من خلال المخدرات أو الطعام أو العمل أو المال أو تحليل نفسي سخيف أو التزام متعصب للدين أو للعقيدة السياسية أو الهروب أو الانشغال المفرط بما هو غريب – الهوس –تشويه لبساطة إدارة الأنظمة، إنها تطبيقات بالجملة تعد كذبًا بتخفيف تعقيدات الحياة مرة واحدة، أزرار حل المشاكل السريعة! ولكنك بدلاً من هذا، ستتعمق إلى الداخل وتقوم بإصلاح مكونات الأنظمة، واحداً تلو الآخر، إن إدارة الأنظمة تتعلق بالقيام بتحسينات صغيرة آلية في الأنظمة الفرعية، التي بمرور الوقت تظهر آثارها في نظام أساسي صلب، وهذه هي الكيفية التي يمكنك بها الوصول إلى حيث تريد.

لذا، ضع التعقيد جانبًا وابدأ بالعمل على أنظمتك الفردية، ويجب أن تتضمن الخطوات الأولى التي ستتخذها تحديد الاتجاه والاستراتيجية. (ابدأ هذه العملية من خلال إنشاء وثيقتي الأهداف الاستراتيجية والمبادئ التشغيلية العامة، وسوف نناقش هاتين الوثيقتين في الفصل العاشر.)

مرة أخرى: معالجة الأفكار الشمولية التخريبية:

إن مفوهمي الشمولية والعولمة قد دخلا واستقرا في ثقافتنا، وبهما، نفترض وجود آلية كاملة مختلة، ثم نظن أنه يجب علينا استبدالها تمامًا، إن هذه المبالغة في رد الفعل متجذرة بشكل كثيف في عواطف الشعور بالارتياح، مما يعمل على مسار أكثر عقلانية، نقوم فيه بكل بساطة بفحص البنية الآلية للنظام الأساسي ثم نقوم بإصلاح المكوّن المعيوب، ومنذ البداية، من المحتمل أن النظام الأساسي يعمل بشكل أفضل من جيد، فهو يعمل بشكل ممتاز في معظم الأوقات، وبدلاً من البداية من الصفر، الأمر الذي في حد ذاته يحتوي على العديد من التحديات والعواقب غير المقصودة، لماذا لا نقوم فقط بتعديل داخلي بسيط؟

كيف يقود الأشخاص الناجحون حياتهم:

إذا كنت معظم الناس، إذن فأنت لم تفكر بوعي في مدى انخراط الأنظمة في حياتك اليومية، وبالتالي، لم تفكر بوعي في تعديلها بهدف إزالة المشاكل ومنع حدوثها في المقام الأول، وبالنسبة لمعظم الناس، يعد ضرب حيوانات الخلد التي تظهر من الفتحات هو الأسلوب الذي يعيشون به حياتهم؛ ولا يفكرون في الغوص داخل فتحات حيوانات الخلد للبحث عنها وإبادتها بجدية.

إن حيوانات الخلد الصغيرة مبتسمة الوجه عبارة عن خدع تشتتنا عن الإجراءات الحاسمة التي ينبغي علينا اتخاذها، وسوف أقول هذا مرة أخرى: فلنغوص إلى الأعماق داخل فتحات أنفاق تلك الحيوانات ونجتثها من جذورها كلها، وقبل أن نغادر، فلنقم بما يجب علينا القيام به، حتى لا تظهر حيوانات أخرى في وقت لاحق، وبعد ذلك، وأنا واثق من أن هذه الحيوانات لن تشتتنا مرة أخرى أبدًا، سوف نصعد مرة أخرى فوق الأرض ونبدأ العمل على العمليات الأخرى بالحياة، التي سوف تتجه بنا إلى حيث نريد.

إليك حقيقة آلية: يستطيع المرء أن يعوّض النتيجة السلبية لمشكلة متكررة، ولكن بدون إصلاح العملية المختلة التي سببت هذه المشكلة، فبلا شك سوف تتكرر هذه المشكلة مرة أخرى.

عدد قليل من الناس يفهم نهج القادة الناجحين القائم على الأنظمة، الذين يفهمون بالفطرة أن المشكلة التي تبدو معزولة ليست معزولة على الإطلاق، إن هؤلاء المتخصصين في تحسين الأنظمة يرون أن أية مشكلة هي نتيجة لعيب ما في نظام مختل – نظام مختل يمكن إصلاحه. فبالنسبة لهؤلاء القادة (وأغلبهم يوجد بشكل أكثر في القطاع الخاص عن القطاع العام)، لا تعد المشكلة خيبة أمل، فقط يتم تصحيحها ثم شطبها، بل إنها نداء للانتباه، هذا يعني أنه بمجرد إصلاح النتيجة السلبية الفورية، توجد خطوة ثانية، وهذه الخطوة الثانية هي المفتاح؛ وتتمثل في تعقب سبب المشكلة حتى الوصول إلى المكون الفرعي المختل، الذي بعد ذلك يتم إصلاحه، حتى لا تحدث المشكلة مرة أخرى. هذه هي الكيفية التي يقود بها الأشخاص الناجحون حياتهم!.

إذن، من خلال ملاحظة القائد الماهر، يستدعي حدوث مشكلة في النظام الأساسي تعديلاً في نظام فرعي ما، فيقوم القائد بالتحسين الدائم، مما يجعل النظام الأساسي أكثر صلابة وموثوقية بشكل تدريجي متزايد، مقارنة بفترة ماقبل حدوث المشكلة، إن معالجة المشكلة ثم اتخاذ تلك الخطوة الثانية من إصلاح سبب المشكلة، يميّز الأشخاص المسيطرين على حياتهم من غير المسيطرين – الناجحين من غير الناجحين.

إن تحسين النظام ، نظام للتحسين، وعملية توثيق هذا التحسين هو إجراء من إجراءات العمل، إذ إن توثيق كل عملية مراجعة أمر حاسم؛ إن القيام بالتحسين دون التوثيق سيضمن عودة النظام الذي تم تحسينه إلى معاودة ظهور اختلالات غير قابلة للتوقع، نتجت من أعمال روتينية مختصرة وقديمة الطراز ولكنها مريحة / أو ضغوطات يومية / أو ارتباك يغذيه شخصيات ومواهب متنوعة، إن عملية التوثيق الدقيقة تحوّل العملية العضوية إلى كيان آلي، وتعطي الاستدامة للتحسينات، ويجب القيام بها.

مرة أخرى، من خلال التركيز على إصلاح المشاكل بهذه الطريقة، يصبح النظام الأساسي أكثر كفاءة وفاعلية من أي وقت مضى، كما تختفي الأجزاء ذات الجودة المنخفضة. إنه لأمر رائع لأنه بمرور الوقت تصبح الآلية أفضل وأفضل.

تخيل نظام يتحسن بمرور الوقت بدلاً من أن يُبلى!

في البداية، قد تبدو جهود إصلاح الأنظمة واحدة تلو الأخرى شاقة ومتعبة، فأنت تعمل على إصلاحها لفترة ثم تسأل نفسك : "متى ستتوقف كل هذه المشاكل عن الظهور، ومتى سأتوقف عن عمليتي الإصلاح والتوثيق؟" ولكنك مع هذا تتابع العمل. وبعد استمرارك في العمل لفترة أطول قليلاً، ستلاحظ أن معدل وحجم المشاكل الطارئة قد تراجع، وسترى أن المشاكل لا تأتي بالسرعة نفسها...وهذه هي اللحظة التي يتجذر فيها اعتقاد قوي داخلك بهذا المنهج. والآن، وبحماسة، ستقوم بتسريع عملية الإصلاح، ليقل عدد الأخطاء بصورة أكبر، وتصبح شركتك وحياتك الشخصية أكثر سلاسة وفاعلية. وسوف تتحسن الأرباح مع تزايد النشاط والحيوية، الآن أصبحت تدير حياتك، وتسيطر على أنظمتك، ولن تعود أبدًا إلى ما كان في السابق!

وظيفتك:

إن مهمتك هي تحسين الأنظمة واحدة تلو الأخرى، وليس أن تعيش يومك بشكل عشوائي، تهتم بأية مشاكل تظهر أمامك. إن وظيفتك ليست حل المشاكل، ولكن وظيفتك هي منع المشاكل من الحدوث.

مشاكل كبرى:

بالنسبة لشركتي "Centratel" ،استمرت عملية تحسين الأنظمة لمدة خمسة عشر عامًا بعد تطبيق منهج السيطرة على الأنظمة، والآن ،أصبحت المشاكل قليلة للغاية لدرجة أنها عندما تظهر ،ينقض طاقم عملي عليها بانتقام .من الصعب وصف مستوى الرضا الناتج عن قيادة شركة تعمل بهذه الطريقة، ومثل شركتي "Centratel" ،لا تزال حياتي الخاصة تواجه تقلبات غير متوقعة بين الحين والآخر ،ولكنها الآن أصبحت أكثر مرونة بشكل هائل ،كما أنني مستعد تمامًا لاستيعاب الضربات غير المتوقعة، بالنسبة لبائع التفاح ،يعد انقلاب السيارة التي تحمل التفاح كارثة ،ولكن سقوط تفاحة ما من جانب السيارة بين الحين والآخر يعد حادثاً صغيراً وسهل التعامل معه، لم يعد هناك هروب من مشاكل عشوائية نتجت بسبب ظروف غير متوقعة أو خطأ بشري غير متوقع، إنها الحياة!

في حياة المنظمات والشركات وكذلك الأفراد، تمثل الأخطاء الصريحة فقط نسبة صغيرة من إجمالي الأخطاء. فمعظم المشاكل تنبع من انعدام وجود إدارة للعمليات، لتظهر بوصفها أخطاء الإهمال؛ وسوف يساعدك موقعك الجديد على خفض هذا الشكل من انعدام الفاعلية بشكل هائل. (سيتم معالجة أخطاء الإهمال في الفصل الثالث عشر.)

ماذا عن المشاكل الكبرى التي تظهر في شكل إصابة موهنة أو فقدان شخص محبوب؟ أقول لك مرة أخرى: إن القوة والمرونة نتيجتان ثانويتان لمنهج السيطرة على الأنظمة، والحياة الأكثر قوة ومرونة، ستكون قادرة بشكل أفضل على تجاوز تلك المشاكل الكبرى الحتمية.

فبمجرد أن تصبح عمليات أنظمتك الجديدة في موضعها المناسب وتعمل بشكل جيد، سوف تركز على مراجعات روتينية للأنظمة كلها، والنتيجة؟ مع تراجع وقت العمل بشكل هائل، ستنخفض أيضًا نسبة الوقت المخصص لإصلاح الأنظمة، بينما ترتفع نسبة

الوقت المخصص لصيانة تلك الأنظمة. (وسوف نتحدث باستفاضة عن الصيانة الروتينية في الفصل التاسع.)

العمل التجاري فن:

أثناء قيامي بتعديل هذه الطبعة الرابعة من الإصدار الثالث، أكتب هذه الكلمات من مقهى بوسط المدينة، في أوائل مايو 2014م. وقد تم اقتراح المفهوم التالي لي في الأساس من قِبَل أحد القرّاء، الذي شرحه بشكل مبدع: من قال إن الفن يجب أن يتضمن النحت أو استخدام أداة موسيقية؟ إن الفن عمل إبداعي، وهل هناك مثال أفضل على العمل الإبداعي من الجهد المبذول في بناء عمل تجاري ناجح؟ حقًّا، إن العمل التجاري فن في أنقى أشكاله! ولا يجب أن يهزأ رسام أو موسيقي من رجل أعمال أو رئيس شركة، اللذان يجب عليهما تحمل حياة باردة وقاسية – من مشاهد وأصوات وأحداث وأشياء وأشخاص – وتحويلها إلى خليط فعال بالدرجة الكافية لإنشاء عمل تجاري ناجح.. إن العمل التجاري فن، إنه عمل بطولي، ويكمن داخله نتيجتان ثانويتان رائعتان: قيمة حقيقية للآخرين – من موظفين وعملاء – ودخل شخصي للشخص المبدع صاحب العمل التجاري.

ملاحظة الإدارة السيئة للأنظمة:

عندما تمتلك داخلك الإحساس بوجود إدارة الأنظمة في حياتك اليومية، سوف تلاحظ عندما لا تكون موجودة حولك، فأثناء تفاعلك مع العالم، ستجد نفسك قادرًا على معرفة الأنظمة التي تعمل والتي لا تعمل، وواعيًا بشكل فائق بالعمليات التي يتحكم بها الآخرون – والتي لا يتحكمون بها.

وهذا الموضع الجديد كمراقب غير رسمي لجودة الأمور سيصاحبك في كل مكان.

وسوف تفهم الأسباب الحقيقية وراء عدم اتصال الناس بك بعدما وعدوك بالاتصال؛ ولماذا توجد خدمة سيئة في مطاعم ومتاجر تجزئة وفنادق معينة؛ ولماذا يوجد تواصل عشوائي مع أحد مقدمي الخدمات، وسوف تقوم بتطوير موهبة التعرف الفوري على الأعمال رديئة الصنع وعدم الالتزام بالمواعيد النهائية وعدم الالتزام بالوعود والسلوكيات

السيئة والتنفيذ غير المُتقن. سوف تتعرف على هذه الاختلالات الوظيفية بالأداء البشري بوصفها النتيجة النهائية المعقولة لإدارة / أو صيانة العمليات السيئة الشخصية والمرتبطة بالعمل.. إن الاختلال الوظيفي البشري منتشر ومتغلغل! وبمجرد أن تترسخ رؤيتك الجديدة للأنظمة، سوف تبدأ في ملاحظة هذه الاختلالات ، كذلك ستتعرف على الفاعلية في شركة ما أو في فرد آخر عندما تلقاها، وسوف تقدر هذه الموهبة لروعتها.

وعندما تكون الطرف المستقبل النهائي لخدمة سيئة، تذكر أن المشكلة الأساسية ليست في الشخص الذي يقف أمامك، الذي قد يكون فعلاً شخصا وقحاً أو غير مهتم، ولكنها في الشخص الموجود على رأس الشركة، الذي لا يديرها بشكل مناسب، ومع ذلك، كن متعاطفًا مع القائد الغائب، فمعظم الناس لا يفهمون منهجية تحسين الأنظمة أو لا يدركون حتى وجودها، ومع نواياهم الحسنة وعملهم الجاد، يتعثرون على طول الطريق، ويحاولون صد كرات السرعة التي تندفع نحوهم من كل اتجاه، لقد كنت مثل هؤلاء.

أنظمة العلاقات الشخصية:

ماذا عن الأشخاص الأنانيين، الذين يتحايلون على القوانين ولا يفكرون في الآخرين؟ كن حذرًا هنا أيضًا، لا تخلط بين عيب في شخصية أحد ما ومشكلة آلية داخله، التي قد تكون ببساطة انعدام الانتباه إلى تفاصيل أنظمة العلاقات الفردية، كيف يمكن أن يكون بناء الممر لعلاقات جيدة وإثمارها نظام أيضًا؟ مع وجوب إعداد المنهجية بعناية وتنفيذها بتناسق، بالنسبة للأشخاص الطائشين، لا تكون المشكلة الأساسية عادة عيب في الشخصية، بل انعدام نظام صيانة فعال للعلاقات، إن خطأ الإهمال هذا يُنشئ حلقة مفرغة، إن هؤلاء الأشخاص لا يردون على المكالمات ولا يتذكرون أعياد ميلاد الآخرين، ولا يلقون التحية على الغرباء، ولا يبتسمون بعفوية، ولا يرسلون بطاقات شكر أو دعوات، ولا يستمعون حقًّا عندما يجرون محادثات مع آخرين.

ولا يُظهرون أي اهتمام بمشاكل أو نجاحات الأشخاص الواقفين أمامهم، والنتيجة هي أنهم سيتلقون في المقابل اهتمامًا إيجابيًّا أقل من جانب الآخرين، إن هؤلاء الأشخاص الوحيدين يشعرون بأنهم مرفوضون ومنفور منهم، ليتعمقوا بأنفسهم داخل الوحدة أكثر

وأكثر، ليذوقوا المرارة أكثر من أي وقت مضى في حياتهم. فهل هذا خطأهم؟ حسنًا، من الناحية الآلية، نعم هذا خطأهم.

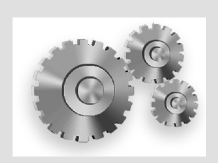
قد يبدو كلامي ملطفًا، ولكنه الحقيقة البسيطة: لا يقوم الأشخاص الوحيدون بتطبيق أساسيات العلاقة المتكررة الضرورية لعقد الصداقات والاحتفاظ بها، إذ ربما لا يهتمون بدرجة كافية، أو أنهم على الأرجح وببساطة لا يفهمون الحقيقة الآلية وهي أن امتلاك أصدقاء يتطلب تفكيراً متأنيًّا وجهوداً روتينية.

بالرغم من كمال عالمنا الطبيعي، انظر حولك الآن ولاحظ أن الصفتين البشريتين من اعتماد الناس على أشخاص يثقون بهم واتساق في حالة نقص؛ ولأنهما في حالة نقص، يتقبل الناس هذا الوضع على اعتبار أنه القاعدة، في الواقع، ينبغي على الناس أن يتقبلوا هذا الوضع باعتباره القاعدة؛ وهو القاعدة. ولحسن حظك، هذا يعني أن الخروج عما يألفه الناس لن يتطلب مجهودًا كبيرًا، وسوف يبدأ الناس حولك في ملاحظة عملك السريع والدقيق المهتم بالتفاصيل، وقدرة الناس على الثقة بك بشكل مستمر، والتطابق بين ما تقول وما تفعل، وبشكل خاص، سيشعرون بهدوئك وثقتك بنفسك وأنك متحكم ومسيطر على الأمور. كما يمكن للناس أن يعتمدوا عليك، وسيعلمون ما يتوقعونه منك، وهذا سيجعلك جذابًا بالنسبة لهم، وسوف ينجذب إليك عملاء جدد وموظفون رائعون وأصدقاء موثوقين، لأنك تلتزم بإصرار بمبادئ إدارة الأنظمة البسيطة المتعلقة بعقد صداقات عظيمة وإنمائها.

هل حياتك مليئة بالمشاكل أم منظمة؟

إذن، كيف ترى حياتك؟ هل تراها مليئة بالمشاكل – غير عادلة وغير متوقعة وغير مضيافة؟ أم تراها منظمة وموجهة؟ مرة أخرى، لا يتعلق الأمر هنا بامتلاك سلوك إيجابي أو سلبي أو تبنّي بعض المواقف الفلسفية بناءً على نظرية الشعور بالارتياح؛ ولكن الأمر يتعلق بالمنطق والبساطة والآليات.

فكيف ترى حياتك؟



حلم مثير

ذهبت أنا وصديق لي في أجازة بمدينة سيينا بإيطاليا، حيث أمضينا هناك فقط بضعة أيام، وفي المساء، جعلني اضطراب النوم الناتج عن عبور عشر مناطق زمنية أحلم بأحلام غريبة ومسلية؛ وألهمتني هذه الإقامة المؤقتة الصافية بكتابة الحلم بعد منتصف الليل في الساعة الثانية صباحًا.

طلب منّي ملياردير معروف أن أعمل لديه في منصب الرئيس التنفيذي للعمليات لمجموعته التي تحتوي على مئات الشركات الدولية.

وبعد أن تلقيت هذا العرض في قاعة اجتماعات مخصصة لهذا العملاق المالي، موجودة على طريق أحد المطارات في مكان ما، كانت فكرة حلمي المركزية أثناء مواجهتي له أنني سوف أنجح في حلمي وعملي، وسوف أنجح بالرغم من التراث الضئيل لبلدتي الصغيرة، وعدم حصولي على شهادة جامعية متقدمة، وعدم امتلاكي لمتطلبات أخرى يبدو أنها ضرورية، وقد تكون التحديات التي سأواجهها مبتذلة، مقصورة على التعامل مع سفر متكرر وصدمات شخصية حتمية بالشركة، وسواء كوني جزء من الشركة أم لا سيجعلني أشعر بأنني محبوس داخل قفص (إن عالمي الحالي أصغر بكثير، ولكنني على الأقل أتجول فيه بحريتي.)

لماذا كنت واثقًا من نفسي في حلمي؟ كنت هكذا لأن موقعي سيوجب عليّ التعامل مع الحقائق الآلية البسطية نفسها القائمة على قاعدة السبب والتأثير، التي أتعامل معها الآن، ولكنها ستكون فقط على نطاق أكبر، كنت سأسيطر على أنظمتي في هذه المجموعة العملاقة من الشركات الدولية حيث سيستمر جمع واحد زائد واحد يساوي اثنين، مثل أي مكان آخر، وعدا النطاق الأكبر والأوسع للمنصب الجديد، لن تختلف مهامي عن المهام اليومية التي أقوم بها الآن.

الفصل السابع

فهم الأمور

أنا أحاول تحرير عقلك، ولكن باستطاعتي فقط أن أدلك على الباب، وأنت من يجب عليه اتخاذ قرار المرور خلاله.

ــ مورفيوس (لورنسفيشبورن) من فيلم الماتريكس
(شركة وارنربرذرز للإنتاج السينمائي، 1999م)

أولاً : تسيطر على أنظمتك، ثم تقوم أنظمتك بعملها من تلقاء نفسها.. تخيل السيناريو الاستعاري التالي:

أصبح من الواضح مؤخرًا أن أحد المديرين في الشركة التي تعمل بها قد أهمل قسمه. وهذا يظهر في انعدام ما ينتجه هذا القسم والفوضى العامة داخله.

وتم طرده بالأمس.

أنت تشعر بالحزن على مدير القسم الذي فقد عمله، ولكنك تفهم لماذا حدث هذا. هذا يحدث أحيانًا، وعندما يحدث، عادة ما تراه مباشرًا، فأنت الخبير بشركتك في استكشاف المشاكل وحلها، ودورك هو إعادة التفاح إلى السيارة عندما يقع من جانبها.

وتشق طريقك نحو القسم، الذي يشغل مساحة غرفة واحدة في المبنى الخاص بك.

وتمشي عبر الباب لتدخل إلى غرفة مضاءة بنور خافت، كنت فيها من قبل، وهي غرفة خالية إلا من صناديق خشبية متنوعة تختلف في أحجامها؛ والحاويات، التي لكل منها غطاء خشبي مفصلي، متناثرة في أرجاء الغرفة، وأنت تبدأ عملك باستبدال المصابيح المحترقة، ثم تدفع الصناديق لتجعلها موضوعة بشكل منتظم، وتأخذ وقتك في تنظيمها حتى يمكنك القيام بعملك بطريقة ممنهجة.

وقد أحضرت معك صندوق الأدوات الخاص بك، وبالطبع كتبت تعليمات فنية، إذا ما كانت هناك أسئلة، وإجراءات الإصلاح والصيانة مفهومة ومدروسة، وأنت تعلم هذا لأنك الشخص الذي أشرف على كتابتها.

وبسبب الإهمال السابق لمحتويات هذه الصناديق، أنت تعلم قبل أن تأتي إلى هنا أن إتمام هذا العمل سيستغرق يومًا طويلاً، فتبدأ العمل بهمة وتركيز.

تفتح غطاء الصندوق الأول وترى جهاز آلي داخله، مصنوع من تروس وأسلاك وروافع، ولأنك فنّي تدربت على فهم بنية أجهزة كهذه، يبدو ما تراه منطقيًّا بالنسبة لك. فتحدِّق في داخل الصندوق بشكل أعمق لتفحص التعقيدات داخله، ويتضح لك أن إجراء التعديلات أمر ضروري؛ فتقوم بتلك التعديلات؛ وأثناء قيامك بعملك تلاحظ وجود مكون متهالك عتيق الطراز، فتقوم باستبداله بآخر حديث (فأنت دائمًا تحمل معك قطع غيار)، والمراجعات التي قمت بها ستجعل الجهاز يعمل بشكل أكثر فعالية وموثوقية.

ثم تقوم بتشحيم الأجزاء المتحركة، وتُنهي عملك بتنظيف الآلة ومسحها.

أخيرًا، تختبر هذا الجهاز بدقة لتتأكد من أنه يعمل بشكل مثالي؛ وهو بالفعل يعمل كذلك.

وعلى جانب غطاء الصندوق، تكتب التاريخ والأحرف الأولى من اسمك مع موجز مختصر لما فعلته، حتى يعلم مدير القسم الجديد، عندما يأتي في أول يوم عمل له، ما فعلته ومتى ذلك.

ثم تغلق الغطاء وتتجه نحو الصندوق التالي، وتكرر العملية التي قمت بها مع الصندوق الأول، لتنتهي من الصناديق كلها واحدًا تلو الآخر، جاعلاً كل آلة فريدة داخل كل صندوق مثالية، وبعد ذلك تغلق أغطية الصناديق.

وبالفعل استغرق إتمام العمل كله اليوم كافة، ولكن الوقت مرّ سريعًا، وأمضيت ساعاتك في عمل إبداعي بنّاء.

لقد انتهيت من عملك، وتقف على مدخل باب الغرفة تلقي نظرة أخيرة عليها. الصناديق مصفوفة بشكل مرتب، وأغطيتها مغلقة، وأنت واثق من أن الأجهزة داخل الصناديق تعمل بمثالية، وتعلم أن إنتاج القسم سيصبح الآن جيداً للغاية، لأن كل آلة فيه تعمل بمثالية؛ كيف يمكن أن تعمل غير ذلك؟ وتعلم أيضًا أن مدير القسم الجديد سيكون مركزًا على تحسين الأنظمة، وسيراقب تفاصيل القسم، ولن يسمح بعودته إلى حالة الفوضى.

وسوف تكون هناك صيانة روتينية، ومع قيامك بغلق أنوار الغرفة والخروج من بابها، ستشعر برضا شديد تجاه عملك وذاتك.

هاهو – منهاج طريقة عمل الأنظمة، الذي من خلاله يرى المرء الحياة عبارة عن مجموعة من الأنظمة الفردية (أو أطلق عليها أسماء عمليات أو آليات أو آلات) التي يجب عزلها ثم تحسينها لدرجة المثالية، واحدة تلو الأخرى، وبمجرد تحسينها، يجب الاعتناء بها وتحديثها بشكل روتيني.

هاهي الفكرة الواضحة للغاية التي يُفوّت معظم الناس إدراكها: على مدار اليوم، وعلى مدار الحياة، تُعد كل حركة نقوم بها خطوة فردية في تسلسل خطي من الخطوات التي تهدف إلى إنجاز هدف أو أكثر، فكل شيء نفعله يُعد مكوّن داخل نظام ما، وهذا النظام لديه هدف وغاية.

وسوف تلعب دور مهندس المشروع، الذي يدير ويوجه أحداث اليوم، ولن تكون ريشة في مهب الرياح تتقاذفك كيف شاءت وأين شاءت.

كان قصدي هنا في الجزء الأول أن أقدم توضيحات ودلائل من زاوية مختلفة، حتى ترى آليات حياتك من مستوى عميق، أنا أعلم أنني تكرار، وأعيد عرض المفهوم مرارًا حتى يتم فهمه، فهل فهمته؟ إن لم تفهمه، استمر في صبرك، وسوف أعيد عرض عناصر المنظور الجديد، بينما أقدم ببطء كيفية القيام بالأمور.

وإن لم تأتك لحظة الفهم قريبًا،فلا تقلق، لا بأس. فأسلوب المتابعة كما لو أنك تفهم يعد طريقة قوية للفهم.

الخطوة الأولى: اجعل أنظمتك مرئية:

لقد أصبحت تعلم هذا الآن، أولاً: اجعل الأنظمة المتنوعة مرئية في وعيك؛ ثانيًا: قم بإظهار كل نظام، واحدًا تلو الآخر، في الواجهة لفحصه؛ ثالثًا: قم بتعديل تلك الأنظمة؛ رابعًا: قم بتوثيق العملية بأكملها؛ خامسًا: قم بصيانتها.

وعبر اقتلاع الأنظمة الفردية من الكتلة عديمة الشكل التي هي حياتك الواقعية – تلك الكتلة الكثيفة من مشاهد وأصوات وأحداث التي هي حياتك – يمكنك فحص طريقة عملها ثم تعديلها بشكل دقيق، ولكن عليك أولاً أن تراها.

ومرة أخرى، يعد وصولك للمرحلة التي ترى فيها الأنظمة من حولك الخطوة الأولى والأكثر أهمية، إنها تنوير صغير، وعندما تحدث لك، ستكون قد استوعبت في داخلك حقيقة أن الأنظمة تشكّل حياتك، وستعلم أن توجيه تلك الأنظمة بحزم هي القيادة في أعمق صورها.

وسوف ترى حياتك بوضوح جديد؛ والتفاصيل ستكون أكثر وضوحًا وحيوية، والألوان ستبدو أكثر بهاءً؛ ولن ترى عالمك بعد الآن كمجموعة متنوعة مرتبكة من الناس والأشياء والمواقف.

وما بدا في الماضي معقدًا، سيظهر لك بسيط وبدائي بشكل مفاجئ.

وواثقًا في رؤيتك الجديدة، سوف تغير استراتيجيتك من حل المشاكل بصورة مؤقتة إلى تحسين الأنظمة، لأن هذا هو الشيء الأكثر منطقية الذي يمكن القيام به.

يجب عليك الوقوف خارج حياتك :

إذا أردت أن ترى أين هو موضعك المناسب داخل الآلة التي هي حياتك، يجب عليك أن تلاحظها من نقطة مراقبة خارجية، يجب عليك الوقوف خارج حياتك، إذا أردت أن ترى كيف تكون جزءاً منها.

لا يوجد شيء غامض هنا، إن الأمر يتعلق فقط برؤية عالمك بشكل أكثر دقة.

ولا حاجة لي هنا أن أقوم بإحصاء خطوات عملية ما حتى يحقق منهج السيطرة على الأنظمة نتائج، بل يجب عليك ببساطة أن ترى العمليات في حياتك بالوضوح نفسه الذي ترى به الأشياء المادية من حولك، وبمجرد أن يحدث هذا، سيكون الباقي أمرًا يسيرًا منطقيًّا.

ومرة أخرى، إليك كيف سترى عالمك: ستظهر لك أحداث اليوم بوصفها عمليات فردية، مرتبة في تسلسل منطقي؛ ستصبح في خط فاصل ميتافيزيقي بينما تحلق فوق عالمك؛ فأنت المراقب والملاحظ لحياتك؛ لتسير الأيام في سلاسة أبيات الشعر.

وعندما تفكر في مفهوم طريقة عمل الأنظمة الجديدة، سوف تسأل نفسك "لماذا لم أر هذا من قبل؟" فتنظر إلى حياتك السابقة وتلاحظ أنك، بسبب اهتمامك بتفاصيل قليلة الأهمية، كنت أعمى عن رؤية العمليات الكامنة وراء أحداث اليوم، ثم تتذكر اللحظة التي انكشف فيها عنك الغطاء، عندما أصبحت أنظمة الحياة التتابعية مرئية وتغير إدراكك لطريقة عمل العالم، كما تستحضر اللمحات الأولى لقوة منهجية الأنظمة، وكيف أثبتت نفسها عمليًّا في وقت قصير، فقد تحققت النتائج سريعًا، كما تتذكر أن إزالة الغطاء لم يتطلب الكثير من الإيمان أو العمل الشاق، بل تطلب فقط بعض الملاحظة الهادئة.

ما تفعله هو ما يهم :

الآن أصبحت تعلم، وبالتالي ينبغي عليك فعل شيء. فكر في النقاط التالية:

أولاً: ما يفعله المرء هو ما يهم ويعتد به، فالنوايا الحسنة والسلوكيات الإيجابية والحماسة الهائلة ليست كافية، حتى الأفكار ليست مهمة، إن ما يهم هو الإجراء الفعلي الذي يتخذه المرء، هنا في عالم الواقع.

ثانيًا: القيام بالأمور بشكل صحيح معظم الأوقات يُعد أكثر من كافٍ، إذ إن الأمور التي لا تسير بشكل جيد تعد فقط جزءاً من التكاليف التي يتحملها المرء مثل: تكلفة القيام بأعمال تجارية، المخاطرة، الارتباك الخارجي غير القابل للتحكم فيه، التأقلم مع أحداث تسبق في بعض الأحيان أفضل ما تبذل من مجهود بخطوة واحدة، البقاء على قيد الحياة، ومن النتائج الثانوية لتقدمك، تقبلك أن الأحداث الأقل من مثالية سوف تقع. ثلاث خطوات إلى الأمام وخطوة إلى الخلف، هكذا تسير الأمور.

ثالثًا: تذكر أن معظم الناس لا يفشلون لأنهم قاموا بأخطاء واضحة، بل لأنهم لم يفعلوا أي شيء ولم يتخذوا أي إجراء؛ وإذا وقعت في هذه الشريحة من الناس، فاستعد لتغيير طريقتك.

لن تعود حياتك كما كانت من قبل:

إن الشعور بالسيطرة سيجعلك تشعر برضا لا يوصف، فعندها سيبدو العالم منطقيًّا، وستكون قادرًا على تحديد مصيرك. وبمرور الوقت، ستصبح مثابرًا في الحفاظ على هذه السيطرة الجديدة، لأن الحياة ببساطة تستمر في التحسن من أفضل إلى أفضل.

إنني أكرر هذه النقطة لأنها مفتاحية ورئيسة: فبمجرد أن تستوعب منهجية السيطرة على الأنظمة داخلك وتقوم بتطبيقها، ستكون شخصًا مختلفًا يعيش حياة مختلفة، وإليك كيف ستسير الأمور معك: لن تشعر بعد الآن بالقلق في الصباح، ولن يمتلئ رأسك بعد الآن بمخاوف حتى قبل نهوضك من على الفراش، وعلى مدار اليوم، لن تمضي مزيدًا من الساعات في حل المشاكل بصورة مؤقتة بعد الآن؛ ولن تمضي مزيدًا من الليالي مدفونًا تحت أعمال مكتبية، ولن تجلس منهكًا شبه ميت مثل كائنات الزومبي أمام التلفاز بلا أمل في الحصول على راحة في الغد.

بدلاً من هذا، ستنظر في نهاية اليوم إلى الأحداث التي مرت لترى أنك أمضيت ساعاتك منغمسًا في مشاريع إبداعية ومحادثات مثمرة مع طاقم العمل والعملاء والأصدقاء والعائلة/ وستشعر بالرضا من أن جهودك خلال اليوم كانت خطوات

إضافية متزايدة نحو حرية ورخاء أكثر من أي وقت مضى، ولن تشعر بأنك مشتاق إلى ثروة هائلة، لأنه سيتضح لك أن هذه الثروة الهائلة تحدث بالفعل، شيئًا فشيئًا، وخطوة خطوة.

وبما أنك متحكم في حياتك من الفجر حتى الغسق، فأنت تعلم أنك تبني قدرك ومصيرك بطريقة صلبة ومُشرّفة.

وعلى مدار يومك، لن تكون قد حققت فقط تقدماً تدريجيًّا متزايداً نحو أكثر أهدافك أهمية، ولكنك أيضًا ستكون قد أمضيت وقتك مع الأشخاص الأكثر أهمية بالنسبة لك.

الآن، هناك الكثير من المال الكافي، كما أن دائرة تأثيرك في اتساع ونمو.

أصبحت سعيدًا بنفسك؛ وتعلم لماذا أصبحت حياتك بالشكل الذي دائمًا رغبته، أصبحت كذلك بسببك أنت: أنت من فعل هذا لنفسك وبنفسك!

إن مفهوم طريقة عمل الأنظمة مفهوم منطقي، ولكنه ساحر أيضًا، فالعالم الذي اعتدت على قبول ما فيه على أنه من المسلَّمات يتحول ويصبح عالمًا رائعًا.

التعدي على نظام اجتماعي

في إيطاليا، كنّا ننزل في دار ضيافة صغير في المدينة الساحلية الصغيرة، مونتيروسو، وفي صباح أحد الأيام، جلست وحيدًا على طاولة لتناول الإفطار في جانب غرفة الطعام، وأحاطني عدد من السياح الآخرين، الذين كانوا يستمتعون بهدوء بأكواب الكابوتشينو وأطباق الباستا الخاصة بهم، وكنت أعمل على حاسوبي المحمول، واضعًا اللمسات النهائية للإصدار الأول من هذا الكتاب، وكانت أطباق فطوري موضوعة جانبًا.

اقتربت منّي مديرة دار الضيافة، وبلغة إنجليزية متقطعة ولكن سليمة سألتني: "هل انتهيت من فطورك؟"

فأجبت بالإيطالية "نعم."

فقالت لي "من فضلك، إذا أردت أن تعمل، خذ حاسوبك واتجه نحو الردهة الموجودة في الطابق الأسفل، فهذا مكان مخصص لتناول الإفطار."

لقد كانت الجملة اللطيفة – هذا مكان مخصص لتناول الإفطار – ممتازة. فبلهجتها الإنجليزية الرائعة، دخلت مضيفتي في صلب الموضوع، وأنا فهمت على الفور، لم تكن هناك مراوغة عن المنطق، لقد كنت أعمل في مكان مخصص لتناول الفطار، وكان العمل في هذا المكان فعل خاطئ. فالإيطاليون يُعدون تناول الطعام عملية شبه مقدسة، لا ينبغي أبدًا أن تتلطخ بالعمل. وكان اعتدائي على هذه العملية فظًّا. فلم أكن أحترم عملية كانت تعمل منذ أجيال عديدة.

فتحركت نحو الطابق الأسفل، إلى الردهة، حيث من المرحب بالعديد من الأشياء – بما في ذلك أمريكي مشغول بحاسوبه المحمول.

أصبحت أفهم كيف يُعد الأوروبيون الأمريكيين في بعض الأحيان أشخاصاً غلاظاً وفظاظاً، ونحن غالبًا ما نفشل في ترك سماتنا الغريبة المهيمنة علينا في منازلنا، لقد كان تذكيرًا متواضعًا بأنني يجب أن أحترم دائمًا أنظمة الآخرين.

الجزء الثاني

حقّق ما تريد

الفصل الثامن

تقبل الحقائق الصعبة

هناك بعض الناس الذين يعيشون في عالم خيالي من أحلامهم، ويواجه آخرون الواقع الحقيقي؛ وهناك نوع ثالث يحولون أحلامهم إلى حقيقة

ــ دوجلاس إيفيرت

إن كتابة البروتوكولات الخاصة بك تماثل في أهميتها ما تفكر فيه أو ما تقوله.

وهذا الجزء من الكتاب يصف أساسيات عملية توثيق السيطرة على الأنظمة؛ وهي مُقدمة هنا كما نستخدمها في شركتي "Centratel" ،ولا مانع من نسخها وتخصيصها وفقًا لك) .ولجعل العملية بسيطة وشاملة ،راجع برنامج التوثيق حاسوبي وانظر الملحق ي وقم بزيارة الموقع businessdocumentationsoftware.com).

ومن خلال عملية التوثيق الخاصة بك، ستستطيع تحويل العمليات العضوية الضعيفة سريعة الزوال إلى آليات قوية تحقق لك ما تريده منها في كل مرة.

إليك تشبيه للوثائق الثلاث وثائق الخاصة بالسيطرة على الأنظمة (وسيتردد صدى هذا التشبيه على نحو خاص لدى الأشخاص المقيمين بالولايات المتحدة الأمريكية). إن وثيقة الأهداف الاستراتيجية هي إعلان الاستقلال الخاص بك، وهي الأمر الرسمي الصادر منك برغبتك في مستقبل أفضل، ووثيقة المبادئ التشغيلية العامة هي دستورك،

أي مجموعة من الإرشادات التوجيهية لعملية اتخاذ القرار في المستقبل، وإجراءات العمل هي قوانينك، قواعد اللعبة التي تضعها أنت، هل تتخيل وجود حكومة نيابية بلا قواعد تأسيسية موثقة كتابة؟ لماذا لا تفعل الشيء نفسه مع عملك التجاري أو وظيفتك؟ (هل سيرغب الدكتاتوريون في عملية توثيق إرشادية/ هيكلية؟ كلا بالطبع، فهذا سيقف حائلاً بين الطغاة وبين خدمة مصالحهم الذاتية والتلاعب في الأمور بحرية.)

أولاً: سوف تكتب وثيقة الأهداف الاستراتيجية ثم وثيقة المبادئ التشغيلية العامة. فهاتان الوثيقتان يحددان اتجاهك، وستحافظان على سيرك في الاتجاه الصحيح، ولن يستغرق إنشاؤهما وقتًا طويلاً.

ثم ستبدأ كتابة وثيقة إجراءات العمل الخاصة بك، التي عندها ستمضي معظم وقتك، ومرة أخرى، يعد تعزيز وتقوية نظام ما تحسين له، وعملية توثيق هذا التحسين يُعد إجراء من إجراءات العمل.

الطبيعة المتواضعة لما يجب فعله :

في أحد الأيام، بعد فترة ليست كبيرة عقب التنوير الذي أضاء عقلي، أدركت أن القيام بعملية التوثيق الضرورية لن يكون يسيرًا ورائعًا، فبعض الأحيان، ستكون عملية التوثيق مملة، كما كان من الواضح أن عملية فهرسة كل أنظمتنا سيأخذ وقتًا طويلاً، ولن تمر كتابة وثيقة إجراءات العمل بسهولة، مثل الوثيقتين الأولى والثانية: الأهداف الاستراتيجية والمبادئ التشغيلية العامة.

ومباشرة ، علمت أنه داخل صناعة مراكز الاتصال التي أعمل بها، يوجد عدد قليل ضئيل من مالكي الشركات يرون عملهم التجاري من منظور خارجي ومرتفع قليلاً، فهم مشغولون بالتركيز في طرق العمل الداخلية، ويضربون حيوانات الخلد هذه، لتظهر رءوسها الصغيرة مرة أخرى بشكل غير متوقع ولكن حتمي، وأدركت على الفور أن صناعتي لم تكن استثناء أو فريدة من نوعها، إن القليل من الشركات الصغيرة توثّق اتجاهها، وعدد أقل منها يضع ترتيب وتأريخ زمني لعملياتها.

وسألت نفسي "لماذا هذا؟"؛ إذا كانت المنهجية بسيطة وقوية للغاية، فلماذا لا تقوم معظم الشركات الصغيرة بهذا التوثيق؟ هل يرجع هذا إلى أن هذا العمل التوثيقي يعد مملاً للغاية؟ أو مزعج للغاية؟ أو بيروقراطي جدًّا ؟ نعم، يعد معظم مالكي الشركات عملية التوثيق مملة ومزعجة وبيروقراطية للغاية! وهكذا تضفي هذه الصفات الباعثة على الكآبة تمويهًا وتغطية على أهميتها وحيويتها؛ ولهذا السبب ينفذها فعليًّا عدد ضئيل من مديري/ مالكي الشركات، وأدركت فجأة أن الطبيعة المتواضعة لما يجب عمله كانت دليلاً دامغًا على أهميتها وحيويتها! وغرس هذا الاكتشاف داخلي رغبة قوية في القيام بمهام الفهرسة التي تنتظرني، وبدأت العمل بطاقتي القصوى.

وعلى أية حال، إذا أردتُ أن أُنْشئَ اتجاهًا قويًّا، لصقلتُ العمليات حتى تصل لدرجة المثالية والكمال، ثم لتوقعتُ من هذه العمليات أن تستمر في مثاليتها في المستقبل؛ ولتحقيق هذا كان من المنطقي أن يتم توثيق الاتجاه والعمليات كتابة.

وبعد ذلك – لم يكن هناك مجال للتهرب من هذا – كانت المهمة الاعتيادية التالية ضمان أن طاقم العمل الخاص بي اتبع عملية التوثيق بشكل دقيق.

وكانت خطواتي التالية واضحة، ولكن عملية التوثيق اتخذت وقتًا طويلاً بعيدًا عن الجهود القائمة التي كانت تهدف إلى إبقاء الشركة على قيد الحياة يومًا تلو الآخر، ولم نهمل متطلبات العمل، بينما كنّا نحسن العمليات ونكتب الأعمال الورقية المصاحبة لها، وتساءلتُ إن كان باستطاعتنا إيجاد وقت لكتابة كل شيء، ولكنني أدركت بعد ذلك أن هذا كان سؤالاً جدليًّا. وقد كان إتمام العمل أمر إلزامي، لأننا إن لم نقم به، كانت الشركة لتفشل –وكنت أؤمن أننا لو قمنا بهذا العمل، كانت الشركة لتزدهر، لهذا، تقبلت الحقيقة الصعبة، وهي أنه كان هناك الكثير من العمل الواجب إنجازه – عمل توثيقي ممل ومع ذلك له تأثير قوي للغاية – وبدأت العمل بطاقتي القصوى.

تحفيز الذات:

لكي تبدأ العمل بشكل صحيح، وتحقق أول أهدافك، تذكر أنه لن يوجد أبدًا أزرار لحل المشاكل بشكل سريع وجعل كل شيء أفضل بطريقة فورية، حيث إن توثيق الأنظمة عمل يأخذ وقتًا ويتطلب تركيزًا، ولكنك بالفعل تعمل بجد ولفترة طويلة، أين المشكلة إذن؟ أخبر نفسك ببساطة أنه يجب عليك الاستمرار في العمل الجاد فقط لفترة أطول قليلاً. وفكر في الأعمال البطولية. نعم، يمكن رؤية عملية التوثيق عملاً مملاً، ولكن الثبات والصمود لإتمامه عمل شجاع.

الإعداد يؤدي إلى السيطرة والتحكم:

نعم: إن العمل الشاق الذي يتم عمله لمرة واحدة، والمتمثل في عملية التوثيق الخاصة بك، سيكون كثيفًا في البداية، ولكن بمجرد إتمامه بشكل صحيح، سينخفض حجم العمل القائم بشكل هائل. فبالنسبة لحالتي، استطعت تحويل أسبوع عدد ساعات العمل فيه من مائة إلى ساعتين، هذه طريقة للنظر في إيجابيات عملية التوثيق؛ والطريقة الأخرى هي إن أردت الاستمرار في العمل لساعات طويلة – أو لسبب ما توجَّب عليك الاستمرار في العمل لساعات طويلة – فلماذا لا تُزيد من جودة وكمية العمل الذي تنجزه بشكل هائل؟بالنسبة لمندوب المبيعات، هذا يعني مزيدًا من المال؛ بالنسبة لمدير الشركة، هذا يعني صعودًا أكثر سرعة للسلم الوظيفي.

سوف تستطيع إيجاد وقتٍ إضافيٍّ، وبالتالي ستصبح أكثر قدرة على الإعداد؛ والإعداد المناسب والصحيح يؤدي إلى سيطرة وتحكم أفضل في الأحداث المستقبلية، مما يؤدي بدوره إلى فاعلية أعلى؛ وهذه الأخيرة توفر مزيدًا من الوقت – وسوف تستثمر بعضاً من هذا الوقت في مزيد من الإعداد.

إنها دورة زيادة العوائد، وليست دورة تناقص العوائد، وهي آلية دائرية تبني على نفسها نتائج إيجابية أكبر من أي وقت مضى.

إذن فالعائق الأكبر أمام إعداد أفضل هو التردد في استثمار الوقت الضروري للحصول على إعداد أفضل! في البداية، حتى ولو أدركت الرؤية القائلة: بأن الأنظمة

تشكّل كل شيء في الحياة، يجب أن تكون صبورًا ومنضبطاً ذاتيًا، كما يجب عليك التركيز في إعداد وإنتاج إجراءات العمل هذه بشكل دوري، حتى يبدأ الرخاء وقت الفراغ في الظهور في حياتك، ولهذا يجب أن تتأكد من أعماقك أن هذا الإعداد فعل ذكي، وعندما تبدأ النتائج في التحقق – ولن يستغرق هذا وقتًا طويلاً – أعدك بأن تصبح متحمساً متعصباً لعملية التوثيق.

لاحظ أن القيام ببعض عمليات التوثيق في حياتك الخاصة ستكون أمرًا مفيدًا ، ولكنها ستكون عمليات غير رسمية وأقل كثافة.

وكلمحة مُسبقة، إليك ملخص لما سوف تنشئه وتكتبه (سيكون هناك مزيد من التفاصيل في الفصلين العاشر والحادي عشر):

1- وثيقة الأهداف الاستراتيجية؛ وهي وثيقة مكونة من صفحة واحدة ينبغي أن تزوِّدك باتجاه عام، وسوف تقوم بكتابتها بنفسك، وسيتم ذلك على فترات متعددة، ولكن لا ينبغي أن يتجاوز الوقت المناسب لإتمامها ست أو ثمان ساعات. (تحذير: هذا العمل ليس من اختصاص لجنة ما، بل هو مخصص للقائد، أي أنت.) وبمجرد إتمامها، احصل على تغذية عكسية من طاقم عملك (المشرفين، إن كانوا موجودين). وبمرور الوقت، ستقوم بتعديلها حسب الحاجة، ومع مرور السنين، لن تتغير كثيرًا، واكتب وثيقة أخرى منفصلة لأهداف حياتك الشخصية. (في الملحق أ، سوف تجد الأهداف الاستراتيجية الخاصة بشركتي "Centratel".)

2- وثيقة المبادئ التشغيلية العامة؛ مباشرة بعد إتمامك وثيقة الأهداف الاستراتيجية، سوف تبدأ في جمع وإعداد قائمة بالمبادئ التشغيلية العامة، فقط في صفحتين أو ثلاث صفحات، وهي عبارة عن توجيهات إرشادية مختصرة ومكثفة لعملية صنع القرار، تتطلب كتابتها ما بين عشرة إلى عشرين ساعة، ولكن هذه الساعات ستكون موزعة على فترة زمنية ما بين شهر أو شهرين، حتى تخرج هذه المبادئ إلى النور. (نعم، أيضًا كتابة هذه الوثيقة عمل مخصص لك، على الرغم من أنك سترغب في معرفة آراء آخرين.) وسوف تستخرج هذه المبادئ من تجاربك اليومية، بينما تقوم بصياغتها من منظور مفهوم

طريقة عمل الأنظمة الجديد الخاص بك.. إن هذه المبادئ هي ما تعتقده وتؤمن به، فلا تتعجل كتابتها، فكّر بتأنٍّ وكن صبورًا مع نفسك، اجمعها بعناية؛ وسوف تتغير مبادؤك بقدر ضئيل على مدار السنين؛ وستحتاج إلى مجموعة شاملة من المبادئ لعملك التجاري ومجموعة أخرى غير رسمية لحياتك الشخصية. (وتوجد وثيقة المبادئ الخاصة بشركتي "Centratel"، التي تحتوي على ثلاثين بنداً، في الملحق ب.)

3- وثيقة إجراءات العمل؛ بدلاً من حل المشاكل بصورة مؤقتة، سوف تمضي وقتك في إنشاء بيئة مضادة للمشاكل تمنع حدوثها من الأساس، وإجراءات العمل ستكون بمثابة صندوق الأدوات الخاص بهذا العمل، وستكون هذه الوثيقة عبارة عن مجموعة من البروتوكولات، التي تحدد بالضبط كيفية عمل أنظمة عملك التجاري أو وظيفتك (ليس من الضروري أن تكون هناك إجراءات عمل لحياتك الخاصة، بالرغم من أن المفهوم ينبغي أن يكون معك أينما كنت.) وهذه الإجراءات يجب أن تكون موجزة ودقيقة، ستقوم أنت بكتابتها في البداية، ثم سيكتبها لاحقًا أشخاص رئيسيون آخرون (مديرون، طاقم العمل، إلخ)؛ وسوف تأخذ 95٪ من إجراءات العمل الخاصة بك الصيغة والشكل الخطيّ التتابعي نفسه، بينما ستأخذ الخمس بالمائة الباقية شكل النص السردي المفتوح أو شكل قوائم التدقيق، (في الواقع، تُعد وثيقة المبادئ التشغيلية في حد ذاتها إجراء عملي في شكل نص سردي تم ترقيمه.) وسوف تحظى كل عملية بأي نظام إجراء العمل المكتوب الخاص بها. ومثلما فعلت مع وثيقة المبادئ التشغيلية العامة، سوف تبدأ في كتابة وثيقة إجراءات العمل الخاصة بك مباشرة عقب إتمامك وثيقة الأهداف الاستراتيجية، وسوف تبدأ بالعمليات الأكثر إزعاجًا واضطرابًا، ثم ستستمر خلال عشرات، إن لم تكن مئات، العمليات الإضافية، وهذا اعتمادًا على مدى تعقيد عملك التجاري أو وظيفتك أو مهنتك، وحتى بعد هذه الفترة المبدئية، لن يكون إعدادك وكتابتك لهذه الوثائق الثلاث عملاً كامل الدوام، وإن كنت تملك طاقم عمل، تذكر أنها استراتيجية تبدأ من القاع نحو القمة: فقم بتدريب أفضل العاملين لديك، حتى يقوموا بالعمل الذي يتطلب الكثير من الانتقال والحركة، ومن خلال تجاوبك

لتجارب الأعمال اليومية الخاصة بك، وتكيفك مع تطور الظروف، ينبغي أن تصبح إجراءات العمل مرنة (انظر الأمثلة في الملحق ج).

متطلبات أنماط الحياة :

إذا اخترت أن تعيش نمط حياة معين، فإن لهذا النمط متطلبات معينة، وستكون هناك مهام يجب إتمامها، وهذه المهام لها متطلبات ضرورية، فهي ليست مهام يمكنك عملها متى تسنى لك الوقت أو متى رغبت في ذلك.

وحتى تحقق نمط الحياة الذي تريد، يجب عليك إتمام هذه المهام، سواء استمتعت بالقيام بها أو لا، ومهما كان مدى الإرهاق الذي ستسببه لك المهام، أو مدى انخفاض رغبتك في القيام بما هو ضروري، ستحصل على عائد بمجرد بدئك بالعمل واتخاذك خطوات! احمل هذه الفكرة معك أينما كنت: لا يجب عليّ أن أحب الخطوات التي يجب عليّ اتخاذها، بل يجب عليّ فقط اتخاذها، إن تسعة أشخاص من كل عشرة لا يفهمون هذا المفهوم، وبدلاً من هذا يقولون : "إذا لم استمتع بما أقوم به، إذن أنا أقوم بشيء خاطئ." ولكن هذا افتراض سيء.

إن الوثائق الثلاث التي ستكتبها تُعد مساعدات آلية؛ ولكن هناك شيئاً آخر مهم في هذه الوثائق؛ إنها وثائق مادية يمكن رؤيتها ولمسها، وماديتها هذه تجعل ما تفعله والوجهة التي تتوجه نحوها حقيقة، فمع إرشادات توجيهية مكتوبة، ستتمكن من إيجاد ما يجب فعله وتحقيق المستقبل الذي تريده، ففي كل يوم، سترى اتجاهك وأهدافك، وستعمل هذه الوثائق كوسيلة تذكير تهدف إلى إبقائك على المسار الصحيح، تذكر دائمًا أن الأفكار والرغبات والآمال التي تتدفق فجأة أشياء غير ملموسة يمكنها تشتيتك، ولكن عملية التوثيق حقيقة، وسوف تُبقيك على الطريق الصحيح.

عوائق عاطفية حتمية :

مثل حجر الأساس والقاعدة المتينة، ستقف وثائقك الرئيسة الثلاث ضد العواصف التي ستهب على عالمك؛ فما الشيء الأكثر تدميرًا وعكسًا للتقدم المُحرز الذي تتسبب فيه العواصف؟ إنها العواطف الخاصة بك.

إن عملية التوثيق تحدد كل شيء ضروري ومهم يجب عمله لتصبح متحكمًا ومسيطرًا على حياتك: اعتقاداتك المرتبطة بكيف يعمل العالم، ما هو الأكثر أهمية بالنسبة لك، أهدافك وكيف ستحققها، وطريقتك في العمل، وبسبب تلك العواطف، سوف يتراجع تقدمك فقط بقدر قليل، عندما تواجه العوائق العاطفية الحتمية، التي تُعد جزءا من الإنسان، وعندما تعمل المنهجية الجديدة بشكل صحيح، ستستطيع تقليل تأثير أوقاتك الشخصية التي تشعر فيها بالسوء والإحباط، وقد يكون تقدمك أبطأ خلال هذه الأوقات، ولكنه سيكون دائمًا في تقدم، وليس تراجع.

المفتاح: انظر إلى نفسك من منظور خارجي :

إذن، ستمر عليك أوقات تظن فيها أنك تغرق، وعندما تأتي تلك الأوقات، ستصل عملية التوثيق الخاصة بك إليك وتجذبك نحو السطح قبل أن تغرق.

إن وثائق الأهداف الاستراتيجية والمبادئ التشغيلية العامة وإجراءات العمل أضواؤك الإرشادية التي قمت بإنشائها بنفسك، وفي الأوقات الصعبة، سوف تُذكِّرك هذه الوثائق بأن عملك التجاري عبارة عن نظام من الأنظمة، وأن تعديل أنظمة فرعية خارجية وداخلية معينة هو العمل الواجب عليك عمله، وعندما لا تشعر بأنك قوي، وعندما تكون عواطفك سلبية، ستكون توجيهاتك الإرشادية موجودة من أجلك في هذه اللحظة، مستعدة لإعادتك إلى المسار الصحيح، أو على الأقل منعك من الشرود بعيدًا. وكما قال مايك جاجر: "لا بأس إذا تركت العنان لنفسك وانطلقت وشردت، طالما أنك قادر على إعادة نفسك إلى المسار الصحيح."

فعندما تدرك أنك ترى اكتئابك المؤقت من منظور خارجي، ستعلم أنك وصلت إلى مستوى أعلى من التحكم والسيطرة.. إنها قيادة إدراكية للذات، القدرة على فحص طريقة تفكيرك وتعديلها من نقطة مراقبة خارجية؛ حيث سترى أفكارك مستقلة عنك، آليات تعمل من تلقاء نفسها، كيانات فردية ملموسة، مثلها مثل أية آليات نظام أخرى تخضع لتوجيهك وسيطرتك.

وسوف يُذكِّرك منظورك الجديد بأن أسباب شعورك بالسوء والإحباط في أوقات ما، عادة ما تكون بسيطة للغاية: نوم قليل للغاية، انخفاض مستوى السكر بالدم، عمل مفرط، مشاهدة مفرطة للتلفاز، أشخاص سلبيون، بيئة كئيبة، رد فعل إدخال مواد مغيّرة للحالة المزاجية، وما إلى ذلك، كن خارج هذه المؤثرات، وانظر إليها من أعلى لتراها على حقيقتها، ثم احذفها أو عدّلها، حتى تكف عن استنزاف طاقتك أو التسبب في شعورك بالاكتئاب.

وفي حياتي، يجعلني الشعور بالتعب أفقد كل طاقتي أسرع من أي شيء آخر، وهذا الشعور مضبوط داخلي مثل الساعة، ففي كل يوم في فترة الظهر، بين الساعة الواحدة والثانية مساءً، أدخل في حالة جسدية وعقلية هابطة، وخلال هذه الفترة، إما أستريح قليلاً أو أجاهد نفسي حتى فترة ما بعد الظهر؛ وأدرك أن جسدي – وعملية التفكير داخلي – في تراجع. فلا أتخذ أبدًا أية قرارات مهمة أو أعالج قضايا حساسة خلال هذا الإطار الزمني. وعند الساعة الرابعة مساءً، أعود وأشعر أنني على ما يرام مرة أخرى.

فاستكشف حالتك الجسدية والعقلية الخاصة بك واعمل عليها (وهناك المزيد بشأن هذه النقطة في الفصل التاسع عشر).

عواصف العقل الإجرامي:

يمتلك العقل الإجرامي إدراكًا معينًا لآليات العالم المبدئية، ربما أعلى من إدراك الشخص العادي المُلتزم بالقانون، وبالمعنى العاميّ الكلاسيكي، يُسيطر المجرم على الأنظمة، فهو يكشف التفاصيل ويفحص الآليات الأولية؛ ودون اهتمام بالآخرين، يتلاعب بهذه الآليات لمصلحته الذاتية، نعم: يتعامل المجرم مع الحياة بنهج نية آثمة، ولكن لا يستطيع أحد أن ينكر أن نهجه هذا قائم على رؤية الحياة من منظور الأنظمة.

وعلى أية حال، الإجرام لعبة خاسرة، لأنه خلل في آلة مجتمعية شاملة، وهذه الآلة تعمل بجد وبشكل أوتوماتيكي بهدف إزالة العيوب، بطريقة أو بأخرى، لذا فكِّر في المأزق الذي يقع فيه المنتهك للقانون بشكل دائم، الذي يعمل خارج التوقعات الشائعة،

متجاهلاً المفاهيم المقبولة مجتمعيًّا المرتبطة بالتصرف المتوقع من المرء، ولأسباب تتعلق بالجشع، يسلك المجرم طرقًا مختصرة، ويستغل مكونات النظام الظاهرة، ويحقق مكاسب ضئيلة. وبما أن هناك تلاعباً بالنظام المجتمعي بلا اعتبار للإنصاف والرحمة- وهما الحصنان الواقعيان للمجتمع العادل - يعاني المجرم آلامًا شخصية بطريقة صريحة، على سبيل المثال: قضاء بعض الوقت في السجن؛ أو بطريقة أكثر خفية تتمثل في انعدام الشعور بالسلام الداخلي. إن المجرم كشخص يعوم في بحر عاصف، وقد أوضح مسلسل "آل سوبرانو" بمثالية الخوف والارتياب الناجمين عن محاربة النظام، فقد كانت شخصيات المسلسل شيطانية تعذبت، لتهلك في النهاية. فإن كنت مجرمًا، فاعلم أنك لا تمتلك القوة.

إذا كان هناك أحد يعمل خارج النظام، فما هو الحل؟ الحل هو أخذ قرار بالعودة إلى العمل داخل النظام ووفقًا لقواعده؛ وتقبل العملية الإنسانية العامة كما هي، وأن يلعب اللعبة كشخص عاقل راشد - وأن يتبع القوانين. فهكذا تسير الأمور بشكل أكثر سلاسة. والعالم يرحب بالتلاعب إذا أدى إلى جعل العملية أفضل وأكثر فاعلية، ولكنه سيحارب هذا التلاعب الذي يؤدي إلى التدمير والخراب.

في العالم الحر، هناك فرصة هائلة للاندماج والتقدم، ويمتلك المرء خيارات لانهائية للنجاح بدون الحاجة إلى تخطي الحدود.

إصرار من حديد :

انظر إلى التالي: في خضم يوم أقل من رائع، ومن نقطة المراقبة الخارجية والمرتفعة قليلاً الخاصة بك، سوف تشاهد نفسك وأنت تجذب عواطفك خارج حفرة سوداء، بدلاً من أن تجذبك تلك العواطف وتبتلعك داخل هذه الحفرة.

ولاحقًا، ستشاهد عملية الإنقاذ الذاتي هذه مرة أخرى؛ فالنجاحات المتزايدة التي تحققها سوف تعزز سيطرتك وتحكمك، وبعد فترة، ستشهد استقرارًا بلا جهد يُذكر. وقريبًا، ستجد أنك لا تميل إلى اللجوء إلى تناول مواد مضادة قديمة تمنعك من التهرب وتساعدك على الاستمرار، ولن تكافح الأوقات التي تشعر فيها بالسوء والإحباط بالعمل المفرط أو تناول كميات مفرطة من الكحوليات أو القهوة أو الطعام أو السكر أو

المخدرات- عمليات الإصلاح المؤقتة التي كانت تستخدم لتعديل حالتك المزاجية خلال لحظات، ولكن لاحقًا كانت تضمن التسبب في مزيد من الانتكاسات المكثفة.

إن الورقة التعليمية سوف تستمر في التحرك نحو الاتجاه الصاعد، حتى تملك فهمًا صلبًا لعالمك وتدرك أن وثائق الأهداف الاستراتيجية والمبادئ التشغيلية العامة وإجراءات العمل قد دفعتك لتصبح واحدًا من هؤلاء الأفراد النادرين، الذين يملكون إصرارًا من حديد. إنه لمن الغريب أن يكون لعملية التوثيق الهادئة تلك، هذا النوع من التأثير، كما أن لها تأثيرًا يتجاوز الكلمة المكتوبة.

منظور خارجي ومرتفع قليلاً :

في شركتي "Centratel" ،عندما بدأنا بالعمل وفقًا لمنظورنا الخارجي الجديد ، تبخرت الفوضى وحل محلها النظام، وبمجرد أن طبقنا المنهجية الجديدة ،أصبح من السهل الاستمرار في تطبيقها ،لأن النتائج الجيدة ظهرت وتراكمت سريعًا .وكلما زاد استثمارنا في تحسين النظام وعملية التوثيق المصاحبة له – أي كلما سيطرنا على الأنظمة – زادت النتائج الإيجابية.

والآن ،تحقق الشركة أرباحاً مرتفعة ،وأقضي وقتًا قليلاً في إدارتها ،لأنها أصبحت ذاتية الحركة .وبوصفي مهندس مشروع ،فأنا أراقبها من على بعد ،أقوم ببعض عمليات الضبط الخفيفة هنا وهناك ،حتى تستمر في الانطلاق إلى الأمام بأقصى سرعة، ولم تصبح الشركة تحت السيطرة بسبب وجودي كبطل يحل المشاكل بصورة مؤقتة؛ بل بسبب إصراري على قضاء معظم وقتي في تحسين الآليات التي تتكون منها الشركة، وبالطبع تُعد حماسة طاقم العمل الخاص بي تجاه المنهج الذي ساعدوا في تنفيذه عنصرًا حاسمًا آخر في نجاحي؛ وهم أيضًا مهندسوا مشروعات.

إن شركتي "Centratel" يهمكاناً يحب المرء العمل ف، فالفاعلية الهادئة تسود المكان. ومع وجوده داخل استراتيجية العمل، يتخلل منظور العالم بوصفه أنظمة أيضًا حياتي الشخصية، حيث توجد مستويات الفاعلية والحرية نفسها.

وقد استعدت صحتي منذ سنوات، واليوم، أرى نفسي شخصًا أكثر من قويٍّ.

قد يظن أحد أن اعتناقي للمنظور الجديد تم لأنني كنت شجاعًا، ولكن الحقيقة مختلفة، لقد تبنيت هذا المنظور بسبب الخوف والإرهاق؛ وقد تطلب الأمر وصولي إلى مرحلة الهلاك الوشيك، حتى أدرك أن الحياة لن تتوافق مع تمنياتي فقط لأنني ظننت أنه ينبغي عليها ذلك.

لماذا لم تتضح لي الأجوبة قبل أن يوضع المسدس في رأسي؟يرجع هذا بشكل جزئي إلى أنه بالرغم من أن الكفاح اليومي كان يقتلني، إلا أنني كنت مرتاحًا أكثر – وكان من المناسب لي بصور أكثر –تجاه الإذعان إلى ألم يومي متوقع، بدلاً من الفحص الصريح لرؤيتي واستراتيجيتي العامتين؛ لا تجعل هذا يحدث معك.

أيضًا كانت هناك الغطرسة؛ فكان من الأسهل أن أرى نفسي كبطل، يواجه الصعاب الخارجية الهائلة ثم يتغلب عليها، ويتابع مسيرته بإصرار؛ بدلاً من أن أشكك في افتراضي القائل : بأن العالم، في يوم ما، سيتكيف مع متطلباتي ومع ما أريد. ولكن عندما كانت الكارثة على وشك الوقوع فوق رأسي، تلاشى كل شيء وظلت الحقيقة البسيطة القائلة بأنني لم أكن أدير العمليات التي تتكون منها حياتي.

هل أنا سعيد لأن الرؤية الجديدة جاءتني في شكل المنتج النهائي لكارثة أوشكت على القضاء عليّ؟ لو كان هذا ضروريًّا، نعم أنا سعيد، وهل يتوجب على المرء أن يمر بتجربة كارثية توشك على القضاء عليه ليحصل على نتيجة مماثلة؟ كلا!

في وقت لاحق من تلك الليلة، منذ خمسة عشر عامًا، عندما رأيت العالم من منظور خارجي ومرتفع لأول مرة، صعقني أنه بالرغم من أنه كان هناك عمل شاق يجب القيام به، إلا أن إصلاح حياتي وشركتي كان عملاً بسيطًا. فكل ما كان عليّ فعله هو تحديد الأنظمة، وعزلها ثم إصلاحها واحدًا تلو الآخر! هل يبدو هذا منطقيًّا الآن؟ هل ترى أنه لا حاجة إلى المعاناة من كارثة حتى تغيّر منظورك، ثم تُقوّم وتُصحح ظروفك؟

وبالعودة إلى الماضي، جعلني الجانب المتواضع للتنوير، الذي تمثَّل أمامي في منظور

خارجي ومرتفع قليلاً، أدرك أن هذا التنوير لم يكن نوعاً من النعمة الإلهية، التي مُنحت لي وحدي، فمنظور رؤية العالم بوصفه أنظمة متجذرة بالفعل وبشكل دائم داخل عقول من يديرون شركات ناجحة وكبيرة، والمتواجدون في كل مكان. ومع هذا، لا يستطيع العديد من الناس، الذين يتبنون بالفطرة هذا المنظور، وصفه، بالرغم من كونه مفهومًا بسيطًا، ناهيك عن تحديده بوصفه العامل الحاسم في نجاحهم.

أسئلة النظام:

من خلال التعامل بحيادية مع الواقع البارد، تزداد احتمالات حصولك على ما تريد بشكل كبير للغاية، مقارنة بالجلوس وانتظار شبح ما يأتيك ببشائر سارة، أو برج أو بطاقة تارو يتنبآن لك بمستقبل مزدهر، أو الفوز في يانصيب بملايين من الدولارات تهبط عليك، كن آليًّا، هل يمكنك تخيل كيف سيكون شعورك عندما تشاهد نفسك وأنت متحكم ومسيطر على حياتك، محققًا ما تريد لأنك اتخذت إجراءات، وليس لأنك اعتمدت على عوامل بعيدة الاحتمال من قدر أو سحر أو حظ أو إحسان شخص ما؟

هناك أسئلة نظام – أو مرشحات نظام – يمكنك وضعها لنفسك من أجل رؤية جدية للحقائق الصعبة لأي موقف. اسأل نفسك "بغض النظر عن تفضيلاتي الشخصية، ما الذي يحدث هنا بالضبط." واحمل معك هذا السؤال أينما كنت، وعندما يتضح لك الإجراء الضروري الواجب اتخاذه، ولكنك لا تزال مترددًا تجاهه، اسأل نفسك "هل عدم رغبتي في اتخاذ إجراء في اللحظة الحالية سبب مقنع وكافٍ لعدم اتخاذ إجراء؟"

التدفق:

أنت تنظر في إعجاب إلى العمليات اللانهائية للعالم، بينما تستمر في العمل؛ فهذا العالم يتدفق في يسر وسلاسة، وأنت سعيد كونك جزء منه، وترى حياتك من هذا المنظور، الميتافيزيقي إلى حد كبير، الذي يضعك على بعد خطوة واحدة من نفسك وعالمك ومرتفع عنهما قليلاً، وفي حياتك، وظيفتك هي تعديل أنظمتك، وتحسين كل منها بلطف حتى

تعمل بفاعلية أعلى وأعلى. (فيما يتعلق بالأنظمة الواقعة خارج منطقة تحكمك وسيطرتك، لا تحاول على الإطلاق أن تُعدِّلها، لأن هذا مضيعة للوقت واستنزاف للطاقة.)

إن هذا العالم يعمل بفاعلية نسبتها 99.9٪، لأن هناك قوانين فيزيائية لا تتغير تعمل بواسطة قوة مبهمة – قوة متعطشة إلى النظام والفاعلية. في الأنظمة التي تكوّن حياتنا، يتم تحقيق النتائج بطريقة باردة، ولا تتوافق النتائج بشكل غامض مع رغباتنا الفردية فقط لأننا نريد ذلك، ولكن هذا شيء جيد لأنه يمكن توقع هذا الواقع الآلي؛ الذي يمكننا الاعتماد عليه، وبالتالي استخدامه لمصلحتنا الخاصة واثقين من تحقيقه للنتائج التي نريدها.

وعندما نستوعب الطريقة الاعتمادية المطلقة لآليات العالم، ثم نُعدّل هذه الآليات بعناية واهتمام، سوف نحصل على ما تريد في حياتك.

ثلاث خطوات كبرى للأمام:

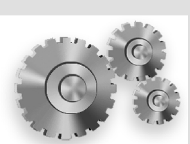
أثناء عملية إحياء عملي التجاري وصحتي، ضربني زلزالان قويان غير متوقعان. أحدهما كان المعركة القضائية القذرة التي ذكرتها في وقت سابق؛ والآخر كان خسارة قاتلة لشخص من العائلة، وقد حدث هذين الكابوسين في وقت واحد؛ استمر الأول لعامين، والآخر لثلاثة أعوام، كانت فترة مظلمة ومؤلمة، ولكنني تمكنت من تجاوز هذه الأيام الصعبة محتفظًا بصحتي العقلية وبفاعليتي، ومشاهدًا الأحداث الجارية في حياتي من نقطة مراقبة خارجية ومرتفعة قليلاً.

لقد كان تقبلي للحقائق الصعبة منذ فترة طويلة أمرا استحق بحق كل هذا العناء.

إن الوضع الجديد طبيعي واختياري، وإليك كيف ستسير الأمور منذ هذه اللحظة: سوف تستيقظ في الصباح مع تركيز فوري على ما هو الأكثر أهمية لليوم المقبل. ستكون مهام اليوم جهود إبداعية يتم عملها مرة واحدة، يهدف كل منها إلى التقدم بك خطوة نحو الأهداف التي حددتها في وثيقتي الأهداف الاستراتيجية – الأولى للعمل والثانية لحياتك الخاصة، وبالرغم من تقليلك الرجوع إلى الوراء، إلا أنه أمر لا يمكن تجنبه، لأن هذه هي الكيفية التي يسير بها اليوم، فتتقبل هذه الخطوات العكسية كجزء من التكاليف التي

تتحملها لتحقق خطوات أمامية أكثر أهمية – ثلاث خطوات إلى الأمام مقابل كل خطوة عكسية صغيرة إلى الوراء، وماذا عن الزلازل الحتمية؟ ستكون مستعدًّا لها.

وعند نهاية اليوم، ستشعر بالرضا لأنك حققت تقدماً ملموساً نحو أهدافك الأساسية. وسواء كنت تعمل أو تسترخي، لن تكافح من أجل البقاء ولن ينشغل بالك بعد الآن؛ بل ستُدير وتبني وتراقب وتستمع؛ وستسير حياتك في تدفق سلس.



الآلة العملاقة

يحتفظ أكبر مُصنّعي طابعات الكمبيوتير في العالم بمصنع يعمل 24 ساعة في اليوم، 7 أيام في الأسبوع، 365 يوم في السنة. وفيه لا يستريح العمال غير البشريين من آلات ميكانيكية وإلكترونية، تكدح طوال حياتها في هذا المكان الثابت. ويوجد خط مواصلات يومي مكوّن من شاحنات، تُسلّم المواد الخام وتأخذ منتجات كاملة التعبئة. ويشير العدد القليل من السيارات، القائمة في موقف السيارات الصغير، إلى وجود مجموعة ضئيلة من العمال البشريين الحاضرين.

وبعد الحصول على التصاريح الأمنية المناسبة، التي يصدرها الحارس الوحيد الذي يُدير البوابة الأمامية، يمكن لأي شخص شجاع أن يمشي عبر مركز هذه الآلية الضخمة. وخلال القيام بفعل كهذا، يتعلم المرء بسرعة أنه حتى الزائرون البشر يقبعون تحت رحمة حكم الآلات. وإذا وقف المرء عند طرف نظام الأنظمة هذا، بالكاد يستطيع الوصول للطرف الآخر، إنها آلة عملاقة في اتساعها وحجمها، وعند الاقتراب من ممشى مُحدد جيدًا، يتم تحذير المتطفل البشري عبر أضواء حمراء ساطعة ليقف، حتى يرجع جزء من الآلة ويسمح له بالعبور، وبمجرد عبور الزائر، ينغلق الممر وتعمل الآلة بوتيرة متسارعة، حتى تُعوض الوقت الضائع أثناء العبور.

إن هذا المصنع ليس مكانًا لضعاف القلوب أو للمصابين برهاب الأماكن المغلقة، فلا توجد هناك طرق للهروب. وإذا فشلت الآلة في رصد وجودك، فلا يوجد هناك أي

أناس متوفرين ومستعدين لمساعدتك. نعم، أنت حر إذا أردت المغادرة، ولكن فقط عندما يوافق هذا النظام الأساسي، وفقط بوتيرة لا تؤثر على متطلبات النظام وطريقة عمله.

تعمل هذه الآلة الضخمة عبر عمليات التجميع الفرعي، وهذه العمليات التجميعية الفرعية تتعاون الواحدة منها مع الأخرى بشكل تراكمي حتى تتم تعبئة المنتجات النهائية في نهاية خط الإنتاج. ثم يتم جمع الطابعات التي تم اختبارها بشكل كامل وشحنها إلى منتج محلي بالقرب منك؛ ومن المحتمل جدًّا أن تكون أول أيدي بشرية تلمس الطابعة هي أيدي المشترين.

إن هذه الآلة نظام أساسي لديه هدف واضح –إنتاج أشياء ذات قيمة. وأين القادة البشريون؟ بالطبع تم إبعادهم عن عملية الإنتاج، ليقوموا بالمراقبة والتعديل والصيانة.

الفصل التاسع

نحن مهندسو مشروعات

تهتم الإدارة بالنظام من الداخل، وتهتم القيادة بالنظام من الخارج.

ــ ستيفن كوفي

أقدم لك هذه النبذة– أعتقد أنك الآن قد علمت كم أحب التأكيد على المبادئ البسيطة من زوايا مختلفة – لجوهر منهج السيطرة على الأنظمة:

1- كن مدركًا لمفهوم طريقة عمل الأنظمة؛ واستوعب في أعماقك المنظور الأساسي؛ وافهم الأمور .

2- حدد أهداف عملك أو وظيفتك وصفها، وحدد بإيجاز النهج الذي ستستخدمه لتحقق هذه الأهداف، فهي التي تكوّن وثيقة الأهداف الاستراتيجية الخاصة بك .

3- اكتب وأنشئ مجموعة المبادئ التشغيلية العامة الخاصة بك، فهي إرشاداتك التوجيهية لعملية اتخاذ القرار .

4- حدد عمليات معينة لتحسين النظام، بما في ذلك العمليات القائمة حاليًا، والعمليات التي يجب عليك إنشاؤها؛ وكن مستعدًا لإزالة عمليات أخرى؛ واعلم أنك سوف تتعامل أولاً مع العمليات الأكثر تسببًا في المشاكل .

5- قم بتحليل كل نظام إلى أكثر مكوناته البدائية؛ وبشكل مفصل، صف كل مكوّن كتابةً مستخدمًا أسلوب النقاط أو قوائم التدقيق أو النص السردي .

6- قم بتحسين فاعلية خطوات عمل كل مكون بكل نظام على حدة، وكن ميالاً إلى البساطة الشديدة؛ غيّر متسلسل الخطوات أو أضف خطوات أو احذف خطوات كلما اقتضت الضرورة، واختبر المكون، واجعل كل نظام من أنظمتك يعمل بمثالية .

7- وكجزء لا يتجزأ من عملية تحسين النظام، وثّق كل عملية لتصبح إجراء عمل، حتى تضمن استمراريتها .

8- طبّق إجراءات العمل الجديدة، وراجعها بشكل منتظم، وعدّلها وغيّرها حسب الاقتضاء.

التشبيه الشخصي الخاص بك :

في الخطوة الأولى، يعد فهمك للأمور أمر إلزاميٌّ. فبدون هذا الفهم، لن تتحقق الخطوات من اثنين إلى ثمانية في العالم الواقعي الآلي، فالقوة الضرورية للسير في اتجاه جديد تنبع من اعتقاد متجذر في أعماقك، وليس من شيء تعلمته منسي في ذاكرتك.

ولتستوعب هذا المنظور داخلك بحق، سيكون من المفيد لو قمنا بتشبيه أنظمة شخصية، أي نموذج أو قالب لنظام له معنى بالنسبة لك. وهذا التشبيه الخاص بك سوف يوضح منهجية الأنظمة لك، ويُذكِّرك بالخصائص التي تتشاركها كل الأنظمة. وفي حياتك اليومية، ستحتفظ بهذا التشبيه في عقلك، حتى تحافظ على المنظور الجديد. وامتلاك تشبيه أنظمة حيوية سيساعدك في مواجهة الأيام المليئة للغاية التي تحاول بقسوة تشتيت انتباهك عن عملية تحسين الأنظمة، باتخاذ إجراءات تضيع الوقت، تتمثل في حل مشاكل في اللحظة الأخيرة.

ويجب أن يكون تشبيهك واقعي ومقنع، ولا يمكن التشكيك في قاعدته الآلية، أيضًا من الضروري التوصل إلى تشبيه يسهل تخيله كشيء منفصل عما يحيطه، تشبيه لشيء قائم بذاته، أي آلية مغلقة.

إن كنت طبيبًا، فعمليات الجسد البشري وآلياته تعرض عليك خيارات غير محدودة؛

ويمكنك أخذ أمثلة من طريقة عمل عضو ما أو من الهيكل العظمي أو من جهاز التنفس أو من الدورة الدموية، إلخ.

وإن كنت تبيع السيارات لتكسب قوت يومك، فكر في السيارة نفسها، إنها نظام أساسي مكون من أنظمة فرعية متعددة. فكر في سبب وجوب مراقبة وصيانة هذه الأنظمة الفرعية، حتى يستمر النظام الأساسي في العمل بفاعلية مثالية.

وإن كنت رجل إطفاء، فكر في المعدات التي يجب أن تعمل بمثالية مهما حدث.

والطيار يمتلك قائمة تدقيق لأنظمة الطائرة قبل الإقلاع، التي تُعد مثالاً رائعًا على فحص آلية قائمة بحثًا عن العيوب، مع ضمان عمل كل الأنظمة الفرعية بفاعلية مثالية.

فرحلة الطيران الواحدة تُعد تشبيهاً لنظام رائع، حيث تنفذ الطائرة بشكل أوتوماتيكي تعديلات اتجاهية صغيرة، وتتأكد من أن الأنظمة الفرعية تعمل بشكل سليم، كما ترصد الاختلالات الوظيفية وتحذر منها.

إن التشبيه الخاص بك سيحافظ على استمرار توجه طاقاتك نحو إدارة الأنظمة، وسيذكرك بأن حل المشاكل بصورة مؤقتة سيهلكك، وسيكون هذا التشبيه تذكير دائم بأنك مهندس مشروع، يُنشئ أنظمة فاعلية ويقوم بصيانتها؛ وسيذكرك بأن عملك ليس حل المشاكل بصورة مؤقتة، والتجاوب مع الأزمات الواحدة تلو الأخرى إلى ما لا نهاية.

سوف يساعدك التشبيه بشكل هائل في البداية، وبعد ذلك – بعد أن يترسَّخ داخلك – سيصبح انعكاسًا جميلاً لما تؤمن به وكيف ترى الأشياء.

وعلى سبيل التوضيح، سوف أقدم لك التشبيه الخاص بي. وأثناء قراءته، ابدأ بالتفكير في تشبيه يتلاءم مع عالمك.

وسيط الخدمة الجديدة :

يتعلق التشبيه الخاص بي بالكهرباء: كيف تصل إلى الناس في بيوتهم وأماكن عملهم، وعملي السابق كموظف في محطة للطاقة الكهربائية.

توضح لي دوائر خطوط الكهرباء آليات مفهوم طريقة عمل الأنظمة، حيث يمكنني بسهولة تخيل نظام توزيع كهربي ككيان منفصل وفريد لا تستطيع تعقيدات العالم المحيطة به التعدي عليه، إنه توضيحي الخاص والمثالي لآليات الأنظمة الخطية في كل مكان.

عندما كان عمري ثمانية وعشرون عاماً، عملت في وظيفة بقسم الهندسة داخل محطة ريفية للطاقة الكهربية بوسط ولاية أوريغون، وتُعد المحطة واحدة من أكبر محطات الطاقة الكهربية الريفية بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث تحتوي على آلاف الأميال من خطوط الكهرباء تنتشر عبر مناطق وسط وشرق ولاية أوريغون. وتخدم آلاف العملاء والمنشآت المنزلية والتجارية والزراعية.

ويواجه فريق العمليات تحديات بيئية ومناخية واجتماعية واقتصادية قصوى، ففي اليوم نفسه، قد يواجه عمال التمديدات الكهربائية عواصف ثلجية جبلية وحر الصحراء، أو انحدارات جبلية عمودية حادة وعمليات عبور لنهر طويل، أو البناء بشكل مكثف داخل المدينة وعمليات استكشاف للأخطاء وإصلاحها داخل مناطق ريفية بعيدة.

وعلى مدار النصف الأول من الأعوام السبعة التي قضيتها في العمليات المشتركة، كان المُسمى الوظيفي الخاص بي هو وسيط الخدمة الجديدة.

وبوصفي واحدًا من وسطاء الخدمة الجديدة الأربعة العاملين في العمليات المشتركة، كنت أتقابل مع المقاولين وملاك الأراضي، الذين كانوا يخططون لبناء منازل، وكانت مهمتي تهيئة الأوضاع لأطقم الخطوط الكهربية ليستطيعوا ربط الخطوط بأقرب خط كهربي موجود، بهدف تمديد خطوط كهربية جديدة لموقع البناء الخاص بالعملاء، وعادة تكون المسافة بين خط الكهرباء وموقع البناء أقل من مائة ياردة.

وكنت أفحص موقع بناء المنازل الجديد، وأعثر على أقرب عمود كهرباء، ثم أكتب تعليمات ولائحة بمواد خاصة بأطقم مواقع البناء، حتى يستطيعوا توصيل الكهرباء للمنازل عبر كابل بجهد كهربي منخفض وقابل للنقل يوضع تحت الأرض أو على أعمدة.

كانت وظيفتي غير مرتبطة بنظام توزيع الكهرباء الأساسي. وكان مجال مسئوليتي

بعيدًا عن السدود الهائلة المنتجة للكهرباء، المتواجدة في أقصى الشمال عند نهر كولومبيا؛ كما كانت غير مرتبطة بخطوط الجهد العالي الممتدة لآلاف الأميال، والمعدات المعقدة المصاحبة لها، التي توزع الكهرباء بكميات كبيرة عبر المنطقة كلها، كانت مهمتي البسيطة تتمثل في إنشاء تمديدات صغيرة لخطوط الكهرباء، حتى تصل للعملاء الجدد، وهذه التمديدات الفرعية منخفضة الجهد تعد إضافات صغيرة لشبكة توزيع الكهرباء الهائلة الخاصة بالمحطة التي أعمل بها، وهذه الشبكة تعد النظام الكهربي الأساسي.

وقد عملت في هذه الوظيفة لمدة ثلاثة أعوام، ثم ترقيتُ. ومن ثمَّ جعلني منصبي الجديد أنتقل من العمل خارج نظام توزيع الكهرباء إلى التواجد في قلب هذا النظام، حيث سيكون لي تأثير أكبر بكثير على الشبكة الأساسية نفسها وعلى العديد من العملاء الذين تخدمهم هذه الشبكة.

وأصبح المُسمى الوظيفي الخاص بي الآن مهندس مشروع، وهذا المُسمى يصف بدقة دوري الجديد (وهذا مُسمى دورك الجديد أيضًا، فانتبه جيدًا هنا). حيث أصبح مجال مسئوليتي ما بين التصميم والإشراف على عملية إنشاء مغذيات كهربية كبيرة وعالية الجهد،إلى إنشاء أنظمة فرعية كاملة، مع العمل على مشاريع معقدة تؤثر على آلاف العملاء، كل هذا مرة واحدة، كذلك كنت مسئولاً عن مراقبة قطاعات كبرى من نظام الكهرباء الأساسي ورصد المشاكل وتقديم توصيات بعمليات الإصلاح والمراجعات الضرورية، ومع كل هذا كانت هناك أيضًا عملية الصيانة الشاملة الضرورية؛ فمكونات النظام كانت تتقادم وتُبلى والبيئة كانت في تغير، وكانت مهمتي مراقبة هذه المتغيرات وتقديم تصميمات لعمليات الإصلاح والتحديث.

باختصار، كانت وظيفتي تحليل نظام توزيع الكهرباء الرئيسى وتصميم تحسينات، ثم تمرير تلك التحسينات لفرق البناء، وفي هذا المنصب، عندما عملت كمهندس مشروع، تعلمت مفهوم تحسين الأنظمة.

فكنت أكتب تصميماتي مستخدمًا نمطًا معينًا، وكان هدفي شاملاً ولكنه محددًا؛ وهو أن أقدم لأطقم الخطوط الكهربية المعلومات التي يحتاجونها – لا أزيد ولا أقل – حتى

يستطيعوا المتابعة بسرعة في أعمال البناء.

لاحظ كيف يصف التشبيه انتقالي من معالجة مهام إضافية صغيرة ومعزولة، إلى معالجة مشاريع تحسين نظام داخلي كبير، ولاحظ أيضًا أنه كانت هناك بروتوكولات صارمة لعمليات التصاميم والتوثيق.

الاقتراب من المنظور الجديد :

لقد كان هناك قاسم مشترك مهم بين منصبي الجديد ومنصبي القديم، وفي كل الأحوال، عندما كنت أذهب إلى العمل، من بداية اليوم وحتى آخره، كنت أركِّز على العمليات المشتركة لشبكة الكهرباء، فبينما كنت أعمل، ظل النظام منفصلاً عن باقي العالم. وبالطبع، كنت آخذ فترات راحة وأتناول الغداء وأجري مكالمة شخصية من وقت لآخر، ولكن بشكل عام، كان نظام توزيع الكهرباء – شبكة الأعمدة والأسلاك – يحتل الأهمية الكبرى في إدراكي، بارزًا في عقلي كالكيان المستقل بذاته، المنفصل والمتميز عن ولداي وأموري المالية وسياساتي وصحتي، وعندما كنت أعمل، كان نظام توزيع الكهرباء يستحوذ على تركيزي وكأن العالم خالٍ من أي شيء آخر، ولم يكن فقط منفصلاً في عقلي، بل كان منفصلاً أيضًا في الواقع، كان آلية مستقلة تم إدخالها في العالم، تنشر خطوطها الكهربية من أجل تحقيق هدفها الوحيد، وهو توصيل الكهرباء لعدد كبير من الناس.

وعند نهاية اليوم، وأثناء عودتي إلى المنزل لأعتني بالأنظمة الأخرى لحياتي، تغير إدراكي للعالم كما لو أنني ضغطت على زر، ففي هذا الوقت، لم ألاحظ عن وعي هذا التحول اليومي، ولم أكن حتى أدرك أنني كنت أستوعب بسرعة منظور تحسين النظام من نقطة خارجية ومرتفعة قليلاً، الذي غيّر حياتي بشكل جذري بعد ذلك بسنوات عديدة.

إذ كنت مثل معظم الناس، فأنت بالفعل تملك ميلاً لا شعوري نحو تحليل الأمور المعقدة إلى مكونات، التي يمكنك التعامل معها كل واحد على حدة.

وسوف يحول منهج السيطرة على الأنظمة هذا الميل سريع الزوال إلى سعي منظم وحازم ، رحلة يومية لعزل الأنظمة التي تكوِّن عالمك ثم تعديلها والسيطرة عليها.

إدارة الأنظمة :

إذن، مع ترقيتي، تحوَّل دوري من تصميم خطوط فرعية صغيرة للعملاء الأفراد إلى تحسين عناصر نظام الكهرباء الأساسي الذي يخدم آلاف العملاء، وبدلاً من إضافة تمديدات صغيرة لشبكة الكهرباء، كنت أدير قطاعات كاملة لضمان استمرار تقديمنا إمدادات كهربية متواصلة لعدد هائل من الناس.

فكنت أعدّل شبكة الكهرباء بهدف الحفاظ عليها قوية وفعالة.

لاحظ أنني لم أكن أتسلق أعمدة الكهرباء أو أربط الأسلاك، بل كانت وظيفتي تصميم مراجعات وتحسينات تجعل نظام الكهرباء الأساسي أكثر قوة، ثم الإشراف على تنفيذ تلك التحسينات التي يقوم بها أناس آخرون. لقد كان بروتوكولاً صارمًا: فبوصفي مهندس مشروع، كان عليّ إنشاء التصميم، وكان عمال التمديدات الكهربائية المهنيون ينفذون التصميم على الأرض. وهذه نقطة حاسمة في التشبيه.

كان عملي إدارة الأنظمة. وفي هذا الوقت، كنت أسيطر على الأنظمة ولكن دون وعي منّي ، وبعد الصحوة التي انتابتني بعد ذلك بسنوات عديدة، أصبح هذا الإدراك متجذراً بشكل دائم داخل عملية التفكير الخاصة بي، واليوم، يساعدني دوري السابق كنموذج للكيفية التي أريد بها تخيل كل جوانب الحياة. ومثلما فعلت عندما كنت أعمل كمهندس مشروع في محطة الكهرباء منذ أعوام عديدة، أقضي اليوم حياتي في فحص وتعديل وصيانة وتحديث كل العمليات التي تكوّن حياتي، بينما أتجنب الانشغال بالإضافات الثانوية.

ولم أعد أنشغل بالأمور الصغيرة بعد الآن، وسوف يذكِّرك التشبيه الخاص بك بالشيء نفسه.

صيانة واعتمادية نسبتها 99.9٪ :

تتولد الكهرباء من منشأة تنتجها، ثم تحملها خطوط الكهرباء للمستخدم النهائي. وبالنسبة للكهرباء، تعد رحلة طويلة مليئة بالمخاطر عبر أنظمة فرعية كهربية متعددة وتضاريس وعرة.

كما أن التقلبات الشديدة في الطقس وأعمال التخريب المتعمدة وعوامل الزمن كلها تعرِّض توصيل الكهرباء للخطر، ومع ذلك، وعلى نحو مثير للاهتمام، وجدت عندما راجعت الإحصاءات الرسمية لمحطة الكهرباء التي كنت أعمل فيها أنه على مدار السبعة أعوام الماضية، كان متوسط الفشل في توصيل الكهرباء للعميل الواحد فقط سبع وثلاثين دقيقة لكل عام. واو يا إلهي! فكر في هذا، إن العام يتكون من 525600 دقيقة، وهذا يعني أن متوسط تدفق الكهرباء للعميل الفرد بشكل مستقر يزيد عن 99.9٪ من إجمالي الوقت. هل تبدو هذه النسبة مألوفة بالنسبة لك؟

عند التفكير في مسار خط الكهرباء الذي يمر مئات الأميال خلال بيئة عدائية، مع وجود تقلب في خطوط الجهد الكهربي المرتفع، الأمر الذي يدعو للقلق من خروجها عن ناقل الأسلاك، كيف يقوم طاقم العمل داخل محطة الكهرباء بتحقيق هذه الدرجة المذهلة من الاعتمادية؟ إنهم يحققونها من خلال رؤية شبكة الكهرباء على أنها نظام آلي مغلق، يجب صيانته بكل حزم، وليست كتلة من الأعمدة والأسلاك والمعدات التي تثير الانتباه فقط عندما يكون بها مشاكل، ويبدأ الموظفون العاملون في شركة الكهرباء عملهم بتصميم وتركيب آلة كهربية قوية، ثم يتم قبولهم بعد مرورهم على نهج نظامي منتشر في الشركة كلها.

وفي أي وقت في الحياة، إذا أردت تجنب فشل النظام وضمان الفاعلية القصوى، يجب إجراء صيانة دورية على هذا النظام مثل: تغيير زيت السيارة، إجراء اجتماعات مع طاقم العمل، سقاية النباتات المنزلية، تناول العشاء في الخارج مع الزوج/ الزوجة، لعب الكرة مع الأطفال، تقديم مكافآت لأفضل الموظفين أداءً، زيارات روتينية للعملاء، حفظ السجلات، اللياقة البدنية، وما إلى ذلك، ولكن بالنسبة للأشخاص الذين يعيشون في الفوضى، تكون أعمال الصيانة هذه أول الضحايا، ففي العديد من مواقف الحياة التي تتضمن السيرة المهنية والزواج والصداقات والأجهزة الميكانيكية واللعب والمنزل والصحة – في كل هذه المواقف – لا يتم القيام بأعمال الصيانة الروتينية المهمة هذه بسبب الشعور بالإرهاق من حل المشاكل في اللحظات الأخيرة،والكسل، والجهل بشكل خاص بالطريقة التي تعمل بها الأنظمة الخطية في العالم الواقعي الآلي.

وبدون الانتباه بشكل متكرر ومناسب، سوف تؤدي العوامل الخارجية (نعم الأنظمة الخارجية الطفيلية) إلى تآكل عملياتك الفعالة، ولهذا يجب الحفاظ على سير أنظمتك المصقولة والفعالة في الاتجاه الصحيح.

بالنسبة لي، يتمثل نظام الصيانة الشخصي، الذي يُرضيني بشكل خاص، في نصف ساعة يومية أقضيها في السيطرة على أنظمتي من خلال "إعادة تنظيمها". ربما يكون هذا أكثر الأنظمة بساطة، فهو يتكون فقط من فترة زمنية يومية مخصصة لهدف وحيد: ثلاثون دقيقة أقضيها في إعادة التنظيم.

إنه نظام صيانة ذو شكل حر أستخدمه لترتيب الأمور وتصحيحها – ترتيب مكتبي وخزانتي وجراجي وصندوق الوارد ببريدي الإلكتروني. في بعض الأحيان، يكون نظام الصيانة هذا متمثل في الخروج وتقليم الأشجار، وهذا النظام يتعلق بجعل جوانب حياتي منظمة ومرتبة، وهو المضاد للفوضى الماكرة الجسدية والعقلية.

وتُعد القراءة نظام صيانة ذو شكل حر آخر (يفضل أن يكون كتابًا أو مجلة، ولا أقرأ من على شاشة كمبيوتر). فأنا أقرأ يوميًّا على الأقل لمدة ساعة واحدة، عادة ما أقرأ أكثر من ذلك، إنها بالنسبة لي علاج، حيث تُزيل مشاعر الغضب والهيجان المتراكمة على مدار اليوم، في الفيلم الرائع والعميق جو ضد البركان، كانت شخصية الممثل توم هانكس مصابة بمرض زائف اسمه الشرود الذهني، وهذا وصف جيد للحالة العقلية التي أمر بها عندما لا أقرأ لبضعة أيام.

رؤية الأشياء من على بعد :

كلما تخيلت شبكة القوة الكهربية كتشبيه لكل أنظمة حياتي، أتذكر تجنب العمل كعامل، والتركيز على أن أكون مهندس مشروع، وفي حياتك الخاصة، كلما طبقت تشبيهك في عملك أو وظيفتك الإشرافية، ستجد نفسك تترك العمل الميداني لآخرين، أو ستقوم بجعل الأنظمة تعمل بشكل أوتوماتيكي، أو ستتخلص من أنظمة غير مفيدة كاملة، وبدلاً من القيام بالعمل الميداني، ستقوم بإنشاء أنظمة جديدة، وتمارس تحسينات على الأنظمة

القائمة، وتشرف على الأشخاص الذين يقومون بالعمل الميداني، بالطبع، إن كنت فنانًا تقليديًّا أو مبدعاً آخر فلن ينطبق ما أقوله عليك على الإطلاق، ومع ذلك، ومهما كان دورك في الحياة، هناك مساحة للتحرك بقوة في تجاه السيطرة على الأنظمة –اتجاه سيُحسّن حياتك بشكل هائل. (وسوف أتحدث بشكل أكبر عن الوظيفة ومساحات الإبداع في الفصل التاسع عشر.)

وعندما تفكر في تشبيهك الجديد، وعبر موقعك الجديد كمهندس مشروع، سوف تبدأ في مشاهدة حياتك من على بُعد، وكلما زاد الوقت الذي تمضيه في رؤية حياتك من منظور الطائر هذا، زادت سرعتك في تحقيق أهدافك – وزاد الوقت الذي ستمضيه ناظرًا للحياة من منظور هذا الطائر الخارجي والمرتفع قليلاً.

إن الأمر حقًّا بهذه البساطة: تجنب الانشغال بالعمل، وبدلاً من هذا، اخرج عن عالمك، وانظر إليه من أعلى، ثم اعزل الأنظمة الفردية في عقلك وعلى الورق، ثم قرر ما الذي تريد أن تحققه كل الأنظمة في مجملها، وحدد العيوب بوصفها عوامل خارجية متغيرة، ثم حسّن النظام بينما توثّق دائمًا عمليات المراجعات.

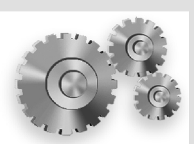
ولأنك صممت آليات الأنظمة بحيث تعمل بدون اشتراك أو حضور دائم منك، يمكنك إذن التراجع والمراقبة والتوجيه من وقت لآخر (ولكن بشكل روتيني).

وفقط بعد فترة قصيرة، سوف تصبح بارعًا في هذا الأمر!

وأنا أعالج كل أنظمتي من موقع مهندس المشروع: فأحافظ على عمل الأنظمة بمثالية، وأحافظ على تواصلي مع عائلتي الكبيرة، واستثمر الأموال، وأحافظ على أجهزة الحاسوب، حتى إنني أتسلق الجبال.

في بداية موقعي الجديد في الحياة، كنت أتخيل دائمًا تشبيه النظام الكهربي، وما يمليه عليّ من أن دوري يجب أن أكون مهندس مشروع، بينما الآن، لا أفكر فيه كثيرًا، لأن مفهوم طريقة عمل الأنظمة قد تجذّر داخلي إلى الأبد. وفي كل وجه من أوجه حياتي، أنا مهندس مشروع.

ما هو التشبيه الخاص بك؟ سيارة أو جسد بشري أو طائرة أو سفينة؟ انظر إلى الجمال البسيط لتشبيهك الموازي وطبّقه في كل موقف من مواقف حياتك، يمكنك فعل هذا لأن كل الأنظمة في كل مكان تعمل بالضبط بالطريقة نفسها، وهذه ليست نظرية؛ بل هو واقع وحقيقة آلية.



ورق التواليت

يقترب هذا التوضيح من الأسلوب التهكمي، ولكنه يبين نقطتين، **الأولى**: هي أن مفهوم الأنظمة ليس مفهومًا شائعًا، **والثانية**: هي أنه بمجرد فهم منطق هذا المفهوم، سيصبح راسخًا داخلك إلى الأبد.

ومن الأمثلة التي توضح بالضبط طريقة التفكير القائمة على مفهوم الأنظمة، ومع مخاطرتي بالقيام بتشبيه مريع، ورق التواليت، فهو من الإكسسوارات الضرورية. وربما يكون الشيء المادي الوحيد الذي نستخدمه كلنا يوميًّا. ولتوضيح مفهوم النظام الموجود في كل مكان، يُعد ورق التواليت تشبيهًا مثاليًّا.

إن الفعل المتمثل في تركيب ورقة تواليت في الحامل الخاص بها يعد نظامًا – نظام يعمل بشكل خطي تتابعي حتى يتم تحقيق الهدف منه.. **الخطوة الأولى**: دخول الحمام والاقتراب من الحوض. **الخطوة الثانية**: فتح باب الخزانة الموجودة تحت الحوض. **الخطوة الثالثة**: مد اليد داخل الخزانة وجلب لفة من ورق التواليت. **الخطوة الرابعة**: إزالة الغلاف الواقي من على لفة الورق. **الخطوة الخامسة**: الاقتراب من حامل ورق التواليت مع اللفة. **الخطوة السادسة**: تثبيت لفة الورق في الحامل.

اطرح على نفسك السؤال التالي: الآن، في منزلك أو شقتك، هل لفة الورقة موضوعة على الحامل بحيث يكون الطرف الحر خارج من أعلاها بحيث يسهل سحبه بسهولة؟ أم أن الطرف الحر خارج من أسفلها، حيث يجب على المرء بشكل غريب أن يمد يده تحت اللفة ليصل للطرف الحر؟

مع عدد من الاستثناءات البارزة، يعد خروج الطرف الحر من أعلى لفة الورق هو الأكثر ملاءمة، فهذه هي الطريقة الأفضل لسحب الطرف الحر.

من أعلى اللفة أو من أسفلها؟ على سبيل المتعة، وبوصفي دارس للسلوك الإنساني، قمت على مدار سنوات بإحصاء غير رسمي للطرف الحر للفة ورق التواليت؛ ولكنني لم أحتسب الفنادق، حيث يتم إعطاء تعليمات لعمال نظافة محترفين عن أكثر الأوضاع فاعلية، والنتيجة تقريبًا مناصفة بين أولئك وهؤلاء، مع زيادة طفيفة في أعداد من يجعلون الطرف الحر أعلى لفة الورق، وهذا يعني أن معظم الناس لا يفكرون بالطريقة الأولى أو الثانية بشكل دائم عندما يتعلق الأمر بتركيب لفة الورق في الحامل الخاص به (أو على نحو لا يُصدق، ويعتقد نصف السكان بأن اللفة يجب أن تركب بالطريقة الأولى، ويعتقد النصف الآخر من السكان بأن اللفة يجب تركيبها بالطريقة الثانية.)

وبما أن خروج الطرف الحر من أعلى لفة الورق يجعل جذبها أسهل، فلماذا لا يقوم كل الناس بتركيب الطرف الحر للفة الورق بهذه الطريقة في كل مرة؟ هل تركيب لفة الورق بإحدى الطرق أصعب من تركيبها بالطريقة الأخرى؟ كلا، ولكن أخذ القرار بتركيبها بهذه الطريقة أو بالأخرى يتطلب تحليلاً لمرة واحدة لطريقة التفكير القائمة على مفهوم الأنظمة – وفي هذه الحالة، سيتطلب الأمر فقط بضع ثوان لتأسيس بروتوكول دائم – ولكن غالبية الناس لا يمضون أية فترة من وقتهم في التفكير في العملية الأساسية.

نعم، إنه لتوضيح سخيف، ولكن حاول تجاوز هذه السخافة، وانظر إليه كتذكير بالصورة الكبرى، اعلم أنك عندما تفكر في تركيب لفة الورق بطريقة مختلفة، فأنت تضع نفسك خارج فعل تركيب اللفة ومرتفعًا عنه، فأنت تدير عن عمد وقصد عملية التركيب، بهدف تحقيق نتيجة أفضل بشكل متزايد في كل مرة ستحدث فيها عملية سحب الطرف الحر من لفة الورق في المستقبل.

كما أن هناك درساً آخر، أكثر عمقًا هنا، وربما يكون مزعجًا قليلاً؛ لأنك فكرت في السؤال المتعلق بورق التواليت، وسيكون اختيارك بتركيب لفة الورقة بإحدى الطريقتين

أكثر عمدًا وقصدًا، وسيكون اختيارك اختيار واع، وأيًّا ما كان اختيارك، فإنني أتوقع أنك من الآن فصاعدًا سوف تفكر في نظام ورق التواليت في كل مرة تبدل فيها لفة ورقة التواليت.

وسواء أحببت هذا أم لا، وبسبب هذا التوضيح، هناك جزء صغير من منهجية السيطرة على الأنظمة قد تأصَّل إلى الأبد في عقلك.

هاها! مرحبًا بك في عالمي!

بينما كنت أكتب هذا الكتاب دعوت طاقم العمل الإداري الخاص بي إلى اجتماع حول كيف كانوا يركبون لفائف ورق التواليت في منازلهم، ورووا عليّ بتلك العبارة المقتبسة التي رددها كل واحد منهم بصوت واحد: "ارحمنا! بالطبع من الأعلى! أوف!"حتى في المهام الأكثر دونية، اتخذ موظفو شركتي "Centratel" بشكل غريزي موقعاً خارجيًّا ومرتفعاً قليلاً، ولأنهم درسوا منطق منهجية السيطرة على الأنظمة وعملوا بها ،فقد تأصَّلت داخلهم مبادؤها إلى الأبد، ومثل طاقم عملي في شركتي ،سيجعلك مفهوم طريقة عمل الأنظمة منتبهًا من أي وقت مضى إلى التحسينات الصغيرة التي يمكنك تنفيذها بسهولة.

وماذا عن "الاستثناءات البارزة"؟ يستمتع الأطفال والقطط بالجذب السريع للفائف الورق الخارج طرفها الحر من الأعلى، مما يؤدي إلى إنشاء كومة من الورق غير المفيد المتقطع على أرض الحمام. فما هو تعديل النظام المطلوب؟ تركيب لفة الورق بحيث يخرج طرفها الحر من الأسفل!

يصعب قول الآتي بشكل لطيف، ولكن أين المشكلة بحق الجحيم: بالنسبة لي، أصبح استخدام الحمام تذكير متكرر قوي –نقطة ارتكاز– لمفهوم طريقة عمل الأنظمة .أراهنك على أنك سترى الأمر من هذا المنظور مثلي .فكر فيه :تستخدمه عدة مرات في اليوم ،حيث يُعد استخدامه من الضروريات ،وعملية استخدامه تتضمن العديد من الأنظمة المهمة : الجسد البشري ،مع ما يتطلبه من الحصول على مواد غذائية والتخلص من الفضلات؛

نظام توصيل المياه العذبة الذي توفره البلدية؛ نظام الصرف الصحي، حيث يتم التخلص من الفضلات، ويتم في النهاية تنقيتها وإعادة إرسالها في البيئة، فهي أنظمة حاسمة ومع ذلك لا تُقَّدر حق قدرها... حتى يصبح أحد الأشخاص في وسط استخدامها، هناك، وبهدوء داخل الخصوصية التي توفرها تلك الغرفة الصغيرة. نعم، إنها مثال على طريقة عمل الأنظمة! فأنت داخلها تراقب وتفكر وتُقدّر وتتصرف!

إذن، هل ستستخدم الحمام إلى الأبد بهذا التفكير الجديد؟ وفي كل مرة، هل ستكون تجربة هذا النظام الأساسي نقطة ارتكاز، تضع مفهوم طريقة عمل الأنظمة في مركز انتباه وتركيز وعيك وإدراكك؟

الفصل العاشر

الأهداف الاستراتيجية ،
والمبادئ التشغيلية العامة

لا أريد أن أكون نتاج محيطي. أريد أن يكون محيطي نتاجي... أنا فرانك كوستيللو (جاك نيكلسون) من فيلم : المغادرون

ـــ (شركة وارنربرذرز للإنتاج السينمائي، 2006م)

لقد انتابتني اللحظة التنويرية الصغيرة لأنني كنت تحت ضغط جسماني وعقلي هائلين، وحتى باغتني هذا الكشف في تلك الليلة المتأخرة، كانت استراتيجيتي في الحياة قائمة على الكفاح والصمود والمثابرة وتحطيم حيوانات الخلد قائلاً لنفسي :"يا إلهي، كم أنا شخص ماهر". لقد كانت شبيهة بكأس سام من التكبر والجهل– ربما أكثر تركيبات السمات البشرية السلبية سموًّا. فقد تصاعدت ونمت الفوضى العارمة وكانت على وشك أن تسحقني وتُنهيني إلى الأبد؛ ولكنها بدلاً من هذا، أطلقت سراحي وداخلي رؤية جديدة، فتركت الكفاح والصمود والمثابرة، وتبنيت منظورا خارجيا ومرتفعا قليلاً، وتجددت ثقتي في نفسي، وأصبحت أعلم بالضبط ما هي الخطوات التي يجب عليَّ اتخاذها، وخرجت من السجن الذي فرضته على نفسي.

قد يكون قولي مملاً ولكنه حقيقة: إذا أردت إنهاء الفوضى في مكان عمل، حدد عناصر النظام المكوّن لمكان العمل واكتبه.

أولاً: اكتب وثيقة الأهداف الاستراتيجية؛ التي سيستغرق كتابة المسودة الأولى لها بضع ساعات، ثم بضع ساعات أخرى متفرقة على بضعة أيام لكتابتها بشكل صحيح، إذ إن عملية إنشائها مهمة يتم تنفيذها مرة واحدة إلى حد كبير، ولكنك ستقوم بمراجعات صغيرة في المستقبل، حيث ستتغير البيئة وستنتابك رؤى جديدة، اجعلها محدودة في ورقة واحدة فقط.

ثانيًا: بعد كتابتك المسودة الأولى لوثيقة الأهداف الاستراتيجية، سوف تبدأ في العمل على وثيقة المبادئ التشغيلية العامة، التي سيتم تجميع محتوياتها جزءاً بجزء، ثم يتم صقلها على مدار فترة تمتد لبضعة أسابيع، ومع هذا، لا يزال الوقت الضروري لإنجازها غير كبير، وبمجرد إتمامها، ستظل هذه الوثيقة أيضًا مستقرة نسبيًّا على مدار السنين.

ثالثًا: سوف تبدأ في كتابة مجموعة من إجراءات العمل، وإجراء العمل في حد ذاته يعد نظاماً جوهريًّا؛ وهي منتجات عملية تحسين الأنظمة، ويعد كل إجراء إرشاد توجيهي محدد لتنفيذ النظام الذي يصفه. (وسوف نناقش هذه الوثيقة الثالثة بشكل مفصل في الفصل التالي.)

وعلى المدى البعيد، سوف تقضي أنت وطاقم عملك 99٪ من الوقت المخصص لعملية التوثيق في إنشاء إجراءات عمل جديدة وتحسين الإجراءات الموجودة، فكن صبورًا وثق بي في النقطة التالية: اكتب وثيقتي الأهداف الاستراتيجية والمبادئ التشغيلية العامة أولاً! فهما الأساس الذي ستبنى عليه وثيقة إجراءات العمل.

وفي مكان العمل، ستظل الوثائق الثلاث تحتل مركز الصدارة والاهتمام في عقلك. تذكر الآتي وثق بي مرة أخرى: كل مجهود تبذله وكل وقت تمضيه في هذه الوثائق الثلاث، سيعود عليك بحرية مالية وحرية في الوقت على الأقل مائة ضعف الذي أمضيته وبذلته؛ أنا لا أبالغ هنا، بل إنني أتحفظ.

إنشاء وثيقة الأهداف الاستراتيجية :

عند المرة الأولى التي رأيت فيها شركتي من منظور خارجي ومرتفع قليلاً، أدركت أنها لم تكن تملك وجهة ولا أهدافًا، وبدون وجود مسار واضح، كيف كنّا نريد تحقيق أهدافنا؟

عندما اشتريت الشركة المتعثرة "Girl Friday" منذ ثلاثين عامًا، كان هدفي جعل شركتي الأفضل في الصناعة المتخصصة فيها، لكن هذا الهدف تبخر سريعًا، حيث تعودت أنا وطاقم عملي على العمل بطريقة حل سلسلة لا تنتهي من المشاكل في اللحظة الأخيرة، وعلى مدار خمسة عشر عامًا كنا نُهزم، ولكن في العام السادس عشر، عندما بدأنا تنفيذ عملية التنظيم بعزم وقوة، وشهدنا ارتفاعاً فوريًّا في الجودة، عاد حلم أفضل شركة في الولايات المتحدة إلى الظهور وسط الأضواء بعدما كان مختبئًا، ولم نصمد فقط، بل أصبحنا الشركة الأفضل بين ألف وخمسمائة منافس في السوق، وهذا وفقًا لإحصاءات يمكن التحقق منها، وهذا كان أول هدف واقعي نحققه.

فبدأت العمل وحددت اتجاهي وأهدافي واستراتيجيتي في وثيقة الأهداف الاستراتيجية؛ التي تُعد أول الوثائق الثلاث وأكثرها أهمية، فهي تعطيك هوية واتجاهاً، وتمنعك من السير بلا اتجاه. ومع وجودها كمبدأ إرشادي شامل في الصدارة، لن تبدد بعد الآن وقتك وجهدك في جهود لا تُسهم في تحقيق الأهداف العامة لشركتك.

كما أن الوثيقتين الثانية والثالثة ينبعان منها.

وبالنسبة لشركتي، كانت الغاية النهائية من الهدف الاستراتيجي واضحة وصريحة، على النحو المبين في زمن المضارع في الصف الأول: "من الناحية الإحصائية، نحن أعلى شركة في جودة خدمات مراكز الاتصال في الولايات المتحدة الأمريكية." (انظر الملحق أ الموضَّح به الأهداف الاستراتيجية لشركتي.)

مع أن كل القرارات الكبيرة منها والصغيرة تُتَّخذ بناءً على بيان الهدف الاستراتيجي: كل ذرة طاقة نبذلها تركز على الهدف الأساسي.. إن الهدف الاستراتيجي ليس بياناً غامضاً مبنياً على آمال مبالغ فيها، وليس شيئاً مصمماً ليجعل مجلس الإدارة يشعر بالارتياح تجاه

نفسه، ولا يقصد منه إبهار المساهمين وطاقم العمل؛ ولكنه برنامج عمل ومخطط تفصيلي ندرك فيه حياتنا اليومية بطريقة آلية وليس من خلال التفكير بالتمنّي. وبدون كلام معسول زائد، يتضمن الهدف الاستراتيجي سرداً موجزاً لما تفعله الشركة، وإلى أين تتجه، وكيف سيصل طاقم العمل والإدارة إلى هذه الوجهة.

يمتلك معظم مالكي الأعمال فكرة سطحية عما يبدو عليه النجاح، ومعرفة محدودة بما يجب عليهم القيام به حتى ينجحوا؛ ولكن لأنهم متعثرون في عمليات حل المشاكل بصورة مؤقتة، فهم لا يتمهلون ويأخذون وقتًا يؤسسون فيه أهدافهم أو يطورون استراتيجيات معينة، إنهم حتى لا يتخذون الخطوات الآلية الأولى الضرورية لترتيب وتهيئة الأمور، ومع اكتسابك الانضباط الذاتي المطلوب لكتابة الهدف الاستراتيجي الخاص بك، ستحصل على قوة جديدة مع حملك للورقة الواحدة في يدك، وسوف تُدخل نفسك على الفور داخل فئة الصفوة: فبوصفك مالك عمل تجاري صغير، ستكون الوحيد من بين مائة الذي يمتلك وثيقة تحدد هوية شركته والغاية منها، سيكون لديك اتجاه! وبمجرد امتلاكك لهذه الوثيقة الموجزة والملموسة الواقعية، التي تمثل من أنت وإلى أين تتجه وكيف ستصل إلى وجهتك، ستتعجب من كيف يتوافق العالم المادي معك، وعندما تتجاوز الكلمات الموجودة في هذا الكتاب والأفكار الموجودة داخل عقلك، وتتخذ خطوات واقعية في العالم المادي – وأولى هذه الخطوات كتابة الهدف الاستراتيجي الخاص بك – ستعلم أنك بالفعل أصبحت تمتلك القوة لإخراج نفسك من تلك الحفرة السوداء.

إنشاء وثيقة المبادئ التشغيلية العامة:

بعد أن أكملت المسودة الأولى لوثيقة الأهداف الاستراتيجية، بدأت كتابة الوثيقة الحاسمة الثانية، وثيقة المبادئ التشغيلية العامة، ومنسجمة مع روح وخصائص وثيقة الأهداف الاستراتيجية، أصبحت هذه الوثيقة الثانية مجموعة من الإرشادات التوجيهية التأسيسية لاتخاذ القرارات، وفي النهاية، تضمنت ثلاثين مبدءًا تشغيليًّا منفصلاً، لهذا أطلقنا عليها اسم "المبادئ الثلاثون." نعم، بالطبع سيكون لديك مجموعة المبادئ الخاصة بك، وقد تزيد أو تنقص عن ثلاثين.

أنا أعلم أنني أسبق الأحداث قليلاً هنا، ولكن لاحظ أن وثيقة المبادئ الثلاثين شركتي "Centratel" تعد إجراءات عمل في حد ذاتها. (ولاحظ أنها إجراءات عمل غير خطية –أي أنها مجموعة من المكونات غير المرتبطة ببعضها بشكل تتابعي متسلسل، ولكن يجب أخذ كل منها في الاعتبار ضمن احتمالات واسعة النطاق أثناء عملية اتخاذ القرار.)

إن المبادئ التشغيلية فعالة وموثوقة ومقبولة عقليًّا ويسهل فهمها وتذكرها، ولكنها ليست براقة لامعة، فهي تستقر بهدوء دون أحداث اليوم، وتتغير بقدر ضئيل للغاية مع تطور الظروف. وبمرور الوقت، سيكون تعديلها طفيفًا، ولكن ثباتها على المدى البعيد سيكون دليلاً على صحتها.

إن مبادئك التشغيلية إرشادات توجيهية لعملية اتخاذ القرار لشركتك أو لوظيفتك. ومن المفيد أن تكتب مجموعة أخرى من المبادئ لحياتك الشخصية، وستجد أن مبادئك الشخصية تتشابه مع مجموعة المبادئ الخاصة بالعمل، لأن مجموعتي المبادئ تعكسان شخصيتك وطريقتك المفضلة لمعالجة أحداث العالم وطريقة عمله، أيّاً ما كان الدور الذي تلعبه، ستظل هذه المبادئ ثابتة.

وبهدف توضيح كيفية عمل المبادئ، فكر في المبدأ الثامن لشركتي التالي: "فقط عدد ضئيل من الخدمات يتم تنفيذه بطريقة فائقة." منذ اثنى عشر عامًا، أوجب هذا المبدأ أن نتوقف عن بيع هواتف خلوية كخدمة إضافية، ولأننا لم نستطع الاعتماد على جودة خدمة العملاء التي توفرها شركة الهواتف الخلوية، التي نعد بالنسبة لها عميلاً من العملاء، ضمن قرار الوقف أن تكون كل منتجاتنا ذات جودة عالية، كما أدى هذا أيضًا إلى تيسير عملنا، ولو لم نكتب هذا المبدأ في شكل مادي ملموس، ولو لم نتبعه ونمتثل له، لكنّا استمررنا في بيع الهواتف الخلوية، مما كان سيسبب ضررًا كبيرًا بسير العمل العام لدينا.

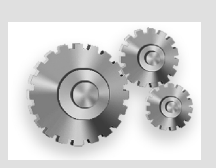
ومثال آخر هو المبدأ الثلاثون: "نحن نسعى إلى توفير مناخ اجتماعي يكون جادًّا وهادئًا ومع هذا ممتعًا وصافيًا وخفيفًا وودودًا." ولأن هذا المبدأ مكتوب، فقد نفذته شركتي وأصبح واقعًا: إن المبدأ عبارة عن إطار يجب أن تمر عليه كل القرارات، فالفضاء الرحب لمبنى الشركة، ووفرة نباتات الزينة المليئة بالحياة، والأضواء الخاصة المحتوية على

ألوان الطيف كافة، مع هدوء المكان وترتيبه ونظامه، كل هذا يجعل شركتي مكان عمل مريح، ومكاناً يحب المرء التواجد فيه.

إن المبادئ التشغيلية العامة، مثل عناصر الهدف الاستراتيجي، تحافظ على تحرُّكنا بثبات نحو اتجاه معين سواء كان هناك ميل إلى عدم اتخاذ أي إجراء، أو القيام بإجراء خاطف وسريع ومتهور؛ ونحن حازمون في اتباعنا وتنفيذنا لمبادئنا.

إن وثيقة الأهداف الاستراتيجية تحافظ على تركيزنا، بينما ترشد وتحدد وثيقة المبادئ التشغيلية العامة عملية اتخاذ القرار الخاصة بنا، حتى نكون متوافقين مع وثيقة الأهداف الاستراتيجية.. اقرأ هذه الفقرة مرة ثانية، فهي مهمة.

لا تتوقع أنك ستُنهي وثيقة المبادئ التشغيلية العامة الخاصة بك في جلسة واحدة. لأنك في بعض الأحيان، ستمضي دقيقتين هنا وخمس دقائق هناك، فسوف تستغرق ما يزيد عن شهر لتكتب المسودة الأولى، فاختر الكلمات المناسبة، ثم اصقلها. وابدأ بكتابة عدة مبادئ تدور بالفعل في عقلك، ثم اكتب ملاحظات عن المبادئ الإضافية التي تخطر ببالك على مدار اليوم. وكن مهتمًّا بالحصول على آراء الآخرين أثناء كتابتك لوثيقتك. (يحتوي الملحق ب على المبادئ الثلاثين لشركتي "Centratel".)



لماذا لا نحصل على موظفين ؟

إنه أكبر تحدٍّ نواجهه: إن رواتب شركة "Centratel" والمميزات التي تقدمها جيدة للغاية، ولكن مهما كانت قوتنا وجديتنا في تسويق فرص العمل لدينا، لا نحصل على العديد من المتقدمين لوظائف، ولأننا نواجه صعوبة شديدة في العثور على أناس مؤهلين، فنحن محظوظون بأن معدل دوران العمالة بطاقم العمل لدينا منخفض. ولكن المفارقة بين تحديات التوظيف المستمرة والمتزامنة واستقرار طاقم عملنا سهلة الفهم؛ إذا ما تمعن المرء الوضع قليلاً، فسيتضح له لماذا نواجه مشاكل في التوظيف – ولماذا نحن محظوظون بامتلاك طاقم عمل مستقر؟

إنها سياستنا التي تستوجب الخضوع لاختبار المخدرات، كما هو موضح في دليل الموظف.

فقبل أن نضع اختبار المخدرات كشرط أساسي، كان يتقدم إلينا العديد من الأشخاص، ولكن كان هناك أيضًا معدل دوران عمالة مرتفع.

إن طاقم العمل الذي يستخدم المخدرات يكون متقلباً وطائشاً، ووجود طاقم عمل كهذا يعني أن معالجة المكالمات بجودة مرتفعة من خلال اكتساب خبرة طويلة وتركيز متواصل أمر لن يحدث، فالناس تأتي وتذهب، جسديًّا وعقليًّا.

كان اعتقادنا القاسي أن الذين لا يتعاطون المخدرات ويعملون في صناعات خدمية عدد محدود جدًّا من الأشخاص؛ كان استنتاجًا مؤلمًا وتقريبًا غير معقول، ولكننا عملنا على هذا الأساس، لأن الإحصاءات كانت تدعم هذا الاعتقاد، وبدا الاختيار الذي طرحناه للمتقدمين "إما أن تتعاطى المخدرات وتتلقى أدنى راتب/ بلا فوائد في وظيفة وضيعة، أو تترك التعاطي وتعمل في وظيفة تُعطيك ضعف الحد الأدنى للرواتب مع فوائد كاملة."

يا إلهي.

هناك العديد من مالكي الأعمال الذين يفهمون حقيقة الوضع، ولا يضعون اختبار المخدرات كشرط أساسي، أما الذين يضعونه، فالأمر أشبه برهان، فقد كان هناك مطعم محلي اضطر إلى أن يتوقف عن العمل ويغلق بعد قيامه باختبار كل موظفيه بشكل مفاجئ: فقد توجَّب على مالك المطعم أن يفصل تسعة موظفين من أصل اثني عشر، كذلك يوجد متجر كبير، يقع بالقرب من هنا، قرر تعيين عشرين شخصًا ليعملوا بقسم السيارات داخله؛ ولكن فشل ستة عشر من أصل عشرين في اختبار المخدرات. (من الواضح أن الإدارة قررت إخضاع المتقدمين لاختبار المخدرات قبل تعيينهم في الوظيفة.)

هل نبع قرار إخضاع الموظفين بشركتي لاختبار المخدرات من المنظور الخارجي والمرتفع قليلاً؟ بالطبع، وبلا أدنى شك، فوفقًا لوثيقة أهدافنا الاستراتيجية، تأمَّلنا الشركة

وأدركنا أننا لن نستطيع تحقيق أهدافنا بدون طاقم عمل مستقر وذا تفكير واضح، فقررنا التخلِّي عن فوضى معدل دوران العملة المرتفع، مقابل مواجهة تحدي البحث عن أشخاص لا يتعاطون المخدرات ومستقرون وذوي أداء ممتاز.

ولم يكن هناك خيار آخر، إذا أردنا أن نُصبح الأفضل.

والآن، أصبح الاستقرار في طاقم عملنا مخيفًا، مع وجود موظفين مستمرين في العمل منذ اثنى وعشرين عامًا، على نحو مثير للاهتمام، ومع تحديثي لهذا الفصل في يوم الثلاثاء الموافق 15 إبريل 2014م، نحتفل بوجود آندي فريمان في الشركة للعام العاشر. (انظر للصورة الموجودة في الغلاف الداخلي الأمامي للكتاب.)

وعلى سبيل التأكيد، يجب معالجة تقديم سياسة الخضوع لاختبار المخدرات بعناية واهتمام، كما يجب دعم هذا التقديم بسياسة مكتوبة مدروسة جيدًا.

الفصل الحادي عشر

إجراءات العمل

ابق عينيك على الطريق،ويديك على عجلة القيادة...

من أغنية "Roadhouse Blues" التي أَلَّفها وغناها فريق "The Doors"
(إنتاج شركة "Elektra/Asylum"، 1970)

إن جودة تنفيذ نظام متكرر غير موثّق سوف تختلف بناء على الوقت أو الطقس أو الحالة المزاجية للفرد المنفذ للعملية، وفي مكان العمل، يكمن الخلاص من هذه المشكلة في جعل هذه الأنظمة البشرية العضوية المنتشرة في كل مكان ملموسة وواقعية مثلها مثل الكيانات الآلية المحيطة بنا؛ ونقوم بهذا التجسيد من خلال عملية التوثيق، اعلم أنه عمل ممل ولكنه حقيقي.

وفي شركتي، نحلل نظام فردي ما ثم نقوم بتوثيقه كما هو على حقيقته، ثم نبحث عن أسباب أي خلل، ونصمم حلولاً وإصلاحات لتلك الأسباب، وبعد ذلك نكتب مسودة أولية لإجراء عمل يتضمن الخطوات الضرورية لإزالة الأسباب، وبالتالي منع الاختلالات من العودة، ثم نختبر الإجراء في أرض الواقع، ونمارس عليه تعديلات ثم نكتب الصيغة النهائية لإجراء العمل التي تشرح بالتحديد الطريقة المرغوبة لتنفيذ العملية، ثم يتم إصدار

إجراء العمل الجديد ويتبعه موظفو الشركة بالضبط كما هو مكتوب. (هل سيؤيد طاقم العمل هذا البروتوكول الشديد؟ نعم، لأربعة أسباب سوف أناقشها بشكل تفصيلي في هذا الفصل.)

وأود التأكيد على شيء قلته لتوي: إن الأمر يتعلق بالغوص في هذه الطبقة الأعمق: فنحن لا نصلح فقط النتائج غير المرغوبة أو غير المثالية، بل نعدّل أيضًا النظام بحيث تتوقف النتائج السيئة ولا تحدث ثانية.

إن إجراء العمل يجعل أي نظام شيئاً ملموساً وواقعيًّا ..شيء يمكن رؤيته وإدراكه وفهمه وتحسينه حتى درجة الكمال ومشاركته ثم تطبيقه بالضبط بالطريقة نفسها في كل مرة.

فما الفرق بين شركة ناجحة كبرى وشركة أخرى صغيرة ومتعثرة؟ الفرق هو عملية التوثيق؛ فالنوع الأول يقوم به، أما الثاني فلا.

واعلم أن البروتوكول المتكرر لن يتجسد خلال قراءة الأفكار، أو محادثة تُعقد لمرة واحدة، أو عندما تتم مناقشته في اجتماع ما، فإذا كان هناك نظام ما سيتكرر استخدامه أو عمله، يجب إذن تأسيسه بشكل قوي، وهذا يعني وجوب توثيقه في شكل وثيقة ورقية أو إلكترونية، ثم ضمان تنفيذه وفقًا لهذه الوثيقة.

وبوصفك قائدًا، فمن مسئولياتك الأخلاقية – وليس فقط كطريقة فعالة للعمل – تقدم إجراءات عمل لطاقم عملك، وأنا من وقت لآخر أذكّر موظفي شركتي أنه من الواجب الأخلاقي الشخصي أن أزودهم بالآلات الضرورية، حتى يقوموا بعملهم. فالتوقع أن يكون الموظف قادرًا على قراءة أفكار رئيسه ليس فقط توقع سخيف، بل إنه غير عادل أيضًا؛ وهذا ما أقوله لطاقم عملي.

إنشاء وثيقة إجراءات العمل:

في شركتي، استمرت الاختلالات في الظهور مرارًا وتكرارًا، مما كان يلتهم أية أرباح تحققها الشركة وكان يقتلني فعليًّا. وقد كانت هذه المشاكل المتكررة النتيجة الطبيعية

لأنظمة عمل عضوية غير موثّقة، وبالتالي غير مُدارة، والآن، تمنع وثيقة إجراءات العمل المشاكل من الحدوث خلال تحويل طريقة العمل العضوية البشرية إلى آليات طريقة عملها متوقعة، لدينا تقريبًا أربع مائة إجراء عمل. واعتمادًا على المهمة، تتراوح إجراءات العمل بين جملتين بسيطتين قصيرتين وعشرات الصفحات التي تحتوي على عمليات مفصلة.

من سير العمل العام، نعزل الأنظمة ثم نقسمها إلى وحدات، ثم نحدد كل وحدة بأسلوب متتابع بسيط متسلسل زمنيًّا وبشكل كتابي. (أولاً، حدث هذا؛ ثانيًا، حدث ذلك؛ ثالثًا، ... وهكذا.)

كما نمتلك عددًا من إجراءات العمل غير الخطية، التي تعمل على نفسها نحو الأفضل إما في أسلوب سردي أو في شكل نقاط أو في صيغة قائمة تدقيق.

وبعد توثيق بروتوكول معين كما هو على حقيقته، نقوم كفريق بتحليل العملية الآلية، ثم نُطوّر شكلاً نهائيًّا انسيابيًّا متدفقاً للعملية التي يوضع لها البروتوكول، مع توثيق الصيغة النهائية المعدلة لإجراء العمل المصاحب للعملية.

إن هذا مهم: فنحن من الناحية العقلية، نخرج أنفسنا من عملية التوثيق، حتى ننظر إليها من منظور مرتفع، بهدف دراسة الوثيقة كلها، وبهذه الطريقة، يمكننا إدراك النظام بأكمله؛ وبهذا الفهم الشامل، يمكننا إجراء تعديلات محددة.

ونعدّل إجراءات العمل بحيث تخرج في أفضل شكل نستطيع صياغته، ثم ننفذها. ويتبع كل فرد الإجراء الجديد بالضبط كما تمت كتابته، وبمرور الوقت، سنستمر في التعديل حتى نصل إلى درجة الكمال مع تكرار تنفيذنا لهذا الإجراء. فيصبح شيئًا حيًّا، ونستمر في العمل عليه ليصبح أفضل وأفضل.

ونتبع هذا الروتين مرارًا وتكرارًا، حتى يصبح كل نظام فردي خاليًا من العيوب.

لاحظ أن إجراءات العمل الخاصة بنا عادة ما تظهر في شكل وثيقة ورقية، ولكنها في معظم الوقت توجد فقط في شكل وثيقة إلكترونية داخل منصة البرنامج الحاسوبي الذي أنشأناه.(قم بزيارة الموقع businessdocumentationsoftware.com).

في مهب الرياح :

تذكر أن إجراءات العمل يجب أن تأخذ شكل وثيقة مكتوبة، فالتعليمات غير المكتوبة تشبه الريش في مهب الرياح. فكر في هذه النقطة كالتالي: لا يمكنك التعبير عن نفسك بلقب خريج جامعي، إلا إذا حصلت على الشهادة، فبدون الشهادة، لن تحصل على اللقب، ولا توجد استثناءات هنا، فأنت إما خريج جامعي أو لست كذلك. فكِّر في إجراءات العمل بالطريقة نفسها: إن لم تأخذ شكلاً ماديًّا ملموساً، فهي ليست إجراءات عمل.

أربع نقاط رئيسة لإنشاء إجراءات العمل :

النقطة الرئيسة الأولى: أنشئ توقعات رسمية للشركة "من الأسفل للأعلى"، أي تشجيع موظفي الخطوط الأمامية على تقديم توصيات لمديريهم؛ الذين بدورهم سيمررون تلك التوصيات لمديريهم، وهكذا حتى تصل تلك التوصيات إلى الإدارة العليا، وفي جميع الأحوال، ينبغي أن تكون عملية مراجعة التوصيات فورية. إن اتباع هذه الاستراتيجية المتحركة من أسفل إلى أعلى بشكل سريع هو المفتاح لتحقيق كل من الفاعلية الفائقة وتأييد طاقم العمل؛ نعم أعلم أن هذه الاستراتيجية معاكسة للتفكير التقليدي الحكومي/ المؤسسي المعتمد على نقل التعليمات من أعلى إلى أسفل.

النقطة الرئيسة الثانية: إذا أردت تصميم إجراءات عمل متكررة وإنتاجها وتنفيذها، إذن يجب عليك استخدام الحل الأفضل في كل مرة تنفذ فيها العملية، ففي شركتي، نحن نقرر بشكل جماعي ما هي الحلول الأفضل في معظم المواقف؛ ثم نقوم بصياغة الإجراء في شكل وثيقة مكتوبة؛ ثم نطبقه بالضبط كما هو مكتوب في كل مرة. وبغض النظر عن من يطبق البروتوكول، سيتم تنفيذ الحل الأفضل دائمًا؛ ولهذا دائمًا ما نحقق النتائج الأفضل.

إنها لعبة أرقام وخصمك هو العشوائية، ولكي تنشئ نظاماً أساسيًّا ممتازاً دائمًا، يجب أن تعمل الأنظمة الفرعية بشكل ممتاز، ولكن في العالم الواقعي، هل سيؤدي تنفيذ إجراءات العمل إلى تحقيق نتيجة مثالية في كل مرة؟ بالطبع لا، ولكن النتائج ستكون مثالية في معظم الأوقات، وهذا جيد بالدرجة الكافية التي تضمن عمل النظام الأساسي بفاعلية هائلة بشكل عام.

النقطة الرئيسة الثالثة: إن عملية توثيق الإجراء ليست مقصورة فقط على مشاكل البروتوكولات الواضحة؛ ولكنها تنطبق أيضًا على كل الأنظمة الداخلية، إذ إن عملية التوثيق فيما يبدو نظام مثالي لا عيب فيه، يتمكن عادة من كشف العيوب الصغيرة. فإذا كان هناك نظام فرعي يعمل بفاعلية نسبتها 90٪، يمكن دفعه وتحسينه ليعمل بفاعلية نسبتها 98٪، وبلا شك هذا أمر جيد. وسوف يستغرق توثيق كل نظام وتحويله إلى إجراء عمل بعض الوقت، ولكن زيادة الفاعلية الناتجة عن تلك الجهود المتعددة سوف تتراكم بشكل تدريجي. فما هو الأفضل لأي نظام أساسي من إنفاقك بعض وقتك في تحسين أنظمته الفرعية بشكل تدريجي؟

النقطة الرئيسة الرابعة: إنشاء وثائق إجراءات العمل لأي شخص "خارجي"؛ وهذا يعني أن أي شخص، حتى ولو لم يكن يعمل في شركتك، يستطيع على الفور تنفيذ العملية. وسوف أتحدث عن هذه النقطة بشكل أكثر قريبًا.

في هذه الأيام،تحدث قليل من المشاكل في شركتي، وعندما تحدث يتم إصلاحها فورًا، ومع انخفاض حل المشاكل بصورة مؤقتة، وتشغيل العمليات بشكل أوتوماتيكي أكثر فأكثر، يُصبح هناك مزيد من أوقات الفراغ، وهذا هو السبب الرئيسي وراء ندرة عمل مديرينا أكثر من أربعين ساعة في الأسبوع؛ وهو أيضًا السبب وراء عملي فقط ساعتين في الأسبوع، بوصفي مالك الشركة وقائدها.

إجراء العمل الأول الخاص بنا :

بعد التنوير الذي انتابني في منتصف الليل، ذهبت على الفور إلى الشركة، وكان أول إجراء عمل اتخذته هو إجراء الإيداع، الذي زود طاقم العمل الإداري الخاص بي بتوجيهات محددة لمعالجة سجلات مدفوعات العملاء، التي كانت تأتي إلى المكتب من خلال البريد كل يوم، وتضمن هذا الإجراء أكثر من الإيداع البنكي الفعلي؛ فقد ضمّ استقبال الشيكات الواردة وتسجيلها في حسابات العملاء داخل البرنامج الحاسوبي المالي، والقيام بمراجعة مزدوجة للمجاميع، إلخ.

منذ سنوات، عندما أنشأنا هذا الإجراء الأول، كان القيام بإيداع مسموح لثلاثة أشخاص إدرايين، من ضمنهم أنا، وكان يقوم بالإيداع أي شخص منّا كان متاحًا في أي وقت وفي أي يوم، وفي بعض الأوقات، كان الإيداع يستغرق 30 دقيقة، وأحيانًا 60 دقيقة، ولم تكن هناك تعليمات كتابية.

ويرجع السبب في تركيزنا على إجراء الإيداع أولاً إلى أنه كان نظامًا حاسمًا وكان به عيوب خطيرة، وبدا لنا أنه من أكثر الأنظمة إزعاجًا، ومع عدم وجود أي بروتوكول كان كل منّا يقوم بالإيداع على طريقته الخاصة ، وغالبًا ما كنّا نرتكب أخطاء عشوائية؛ ونادرًا ما كانت هذه الأخطاء في صالح الشركة (وإن كانت هناك أية أخطاء في صالح الشركة، كان الفرق يخصم بالاحتيال على أحد العملاء). ففي بعض الأحيان، كنّا نُدخل مدفوعات إلى حسابات خاطئة، وفي مرات عديدة، كان إجمالي الإيداعات غير صحيح، في إحدى المرات، فقدت إحدى مديراتنا إيداعاً بمقدار 3000 دولار أمريكي، ليتم اكتشافها عن غير قصد فقط بعد أسابيع تحت مقعد سيارتها.

بالطبع كان يُخصم أي مال ضائع كاملاً من صافي الأرباح؛ وكما نقول في المبدأ التشغيلي العاشر : "إن المال الذي ندخره أو نضيعه ليس مالاً بلا قيمة!"

ومع كل تلك التقلبات والأخطاء الصريحة، كانت عملية الإيداع تستغرق وقتًا طويلاً للغاية، وهذا مضيعة كبيرة للوقت، لهذا اجتمعنا نحن الثلاثة وفكرنا معًا، وبعد مشاورة المديرين بشكل عميق، كتبت إجراء العمل الأول هذا، الذي استغرق كتابته أربع ساعات، ولجعل هذا الإجراء مثاليًّا، استغرق تحسينه ربما ثلاث ساعات إضافية موزعة على بضعة أيام.

وقد احتوت إجراءات الإيداع الأول ثلاث وخمسين خطوة فردية على النحو التالي:

الخطوة الأولى: "ضع الأغلفة في رزمة أمامك على المكتب وافتح كل الأغلفة. (لا تخرج محتويات الأغلفة خارجًا.) فقط اتركها في رزمة."

الخطوة الثانية: "افتح البرنامج الحاسوبي المالي واذهب إلى الوحدة الخاصة بالإيداع."

ثم الخطوة الثالثة فالرابعة، إلخ؛مرورًا بكل الخطوات حتى الخطوة الثالثة والخمسين والأخيرة ("ضع إيصالات الإيداع المصرفي في ملف الإيداعات اليومي الموجود داخل خزانة ملف المستحقات بمكتب المدير المالي").

واتفقنا نحن الثلاثة على أنه إذا وجد أي منّا مساحة لتحسين الإجراء، فسوف نتعاون في هذا على الفور، وإذا اقتنعنا أن التغيير سيُحسّن عملية الإيداع، فسوف نحدث إجراء العمل على الفور ، وبالسرعة مثلها سنطبق النسخة المراجعة من الإجراء.

إن ما سأقوله مهم: إن نشر الإجراء عمل غير مرن في حد ذاته، ومع هذا سنغيّر على الفور بنية الإجراء، إذا كان هذا التغيير سيُحسّنه. (وعامل "التغيير الفوري" هذا ينسجم تمامًا مع مبدأنا التشغيلي الرابع العشر القائم على فكرة التنفيذ الفوري. انظر الملحق ب.)

وبدأنا تطبيق إجراء الإيداع، ومنذ ذلك الوقت، وبغض النظر عمن كان ينفذه، كانت عملية الإيداع تتم بالطريقة نفسها في كل مرة، وبمرور الوقت، استطعنا تحسينها بشكل تدريجي، وكل عملية تحسين كانت تجعل الإجراء أكثر فاعلية، ثم قمنا بوضع مراجعة مزدوجة، حتى نتأكد من أن مجموع المدفوعات صحيح، وأضفنا خطوات لنضمن تسجيل الإيداعات في البنك.

ولأننا وضعنا الإجراء معًا بحيث يعمل بطريقة خطية تتابعية بسيطة، كان بإمكان أي شخص داخل الشركة أن يقوم بعملية الإيداع، ونتيجة لهذا، لم أعد أنفذ عملية الإيداع بعد ذلك، وبعد مرور كل هذه السنوات، أتذكر اللحظة التي سلمت فيها آخر تحديث لإجراء العمل يدًا بيد لشخص آخر، وأتذكر سؤالي التعجبي وأنا مسرور: هل من الممكن ألا أقوم بعد الآن بعملية الإيداع هذه أبدًا؟ كما أذكر إدراكي أنه بسبب بساطة الإجراء المكتوب، لم أكن مضطرًّا إلى تدريب هذا الموظف الجديد على كيفية تنفيذ العملية، فقط قمت بتسليمه إجراء العمل يدًا بيد ثم ابتعدت عنه! لقد كانت لحظة عميقة لن أنساها أبدًا؛ كما كانت اللحظة التي علمت فيها أنني سأقوم بتوثيق كل نظام بالشركة.

وأدى إتمام إجراء العمل الأول هذا إلى خفض عدد ساعات عملي على الأقل بمقدار

ساعتين لكل أسبوع؛ أي أنني وفرت ساعتين من العمل على مدار خمسة عشر عامًا، وإذا أجرينا بعض الحسابات، فسوف تعلم أن هذه الفترة التي تم توفيرها تساوي العمل لسبعة أشهر بعدد أربعين ساعة عمل لكل أسبوع. نعم يا رجل! هذا مذهل!

بطريقة خاصة، كان هذا الإجراء الأول تحفة صغيرة، ومع ذلك، وعلى مدار سنوات، استمرينا في تحسينه ليصل إلى فاعلية أكبر من أي وقت مضى، وبما أننا بدأنا في تنفيذه، كان هناك خطأ واحد صغير يسهل تصحيحه، وبالطبع كان إصلاح هذا الخطأ الصغير سبباً في تحسين صغير آخر في الإجراء المكتوب، واليوم، أصبح إجراء الإيداع أكثر تعقيدًا بكثير، ومع ذلك تراجع عدد خطواته إلى اثنتين وأربعين، وهذا يرجع إلى تحسين البرنامج الحاسوبي وإلى القدرة المكتسبة لطاقم عملي على التبسيط والترشيد والاقتصاد، وأصبحنا نسيطر على هذا الإجراء باستمرار، ومؤخرًا، أضفنا جهازًا آخر يسمح لمديرة الحسابات لدينا، تيريزا، بالقيام بالإيداعات بدون أن تترك مكتبها؛ وهذا يعني أمان أكبر وتوفير أكبر للوقت.

وبالنسبة للفيلسوف ويليام الأوكامي، تُعد بساطة حل شيء ما دليلًا حقيقيًّا على صحته ومنطقيته.

وبالرغم من قيامنا بوضع هذا الإجراء الأول معًا منذ وقت طويل، إلا أنني أتذكر بوضوح الشعور بالرضا، الذي لا توصفه الكلمات، عند معرفة أن عملية الإيداع أخيرًا أصبحت مستقرة وفعالة؛ وهذا الشعور بالرضا لم ينخفض بمرور الوقت. إن إجراءات العمل، التي تعد عنصرًا إلزاميًّا في عملية تحسين الأنظمة، ليست نظرية ولا هراء يجعلك تشعر بالارتياح، ولكنها بالأحرى أداة آلية عملية مفيدة في العالم الواقعي. وهذا يُذكرني بعنوان قصة قصيرة من تأليف ريموندكارفر "شيء صغير جيد"، وهذه هي حقيقة إجراءات العمل؛ شيء صغير وجيد. والفكرة المستهدف تنفيذها هي جعل عملك وحياتك عبارة عن تراكم هائل من الأشياء الصغيرة والجيدة.

بنية صلبة حديدية:

نعم، إجراءات العمل الخاصة بمنهجية السيطرة على الأنظمة غير مرنة: فيجب تنفيذ الإجراء بالضبط كما هو مكتوب. وبالنسبة لأي فرد من طاقم العمل أو من خارجه، قد يكون هذا النظام الصارم المكثف غير ممتع في البداية، ولكن هناك تأثيراً معادلاً حاسماً لهذا النظام الصارم، فإذا ما أوصى أحد أفراد طاقم العمل بتنفيذ تغيير ما، وتوافق معه باقي طاقم العمل والإدارة المباشرة له وتعاونوا معه، فسيتم تعديل إجراء العمل فورًا.

تقدم العمل واستمراره:

ماذا كان إجراء العمل الثاني لنا؟ قمنا بتحليل المنهجية المستخدمة في مراكز الاتصال لمعالجة المكالمات الواردة ودراستها وتأسيسها بشكل قوي، وقد استغرق إتمام الإجراء منّا شهراً كاملاً.

وقد نفّذ ممثلو الخدمة لدينا هذا الإجراء آلاف المرات في كل يوم، منذ تطبيقنا إياه منذ خمسة عشر عامًا. إن تنفيذ هذا الإجراء بشكل دقيق هو سبيلهم ليستمتعوا ويسترخوا في عملهم، على سبيل المثال، إذا كان هناك خطأ في تسليم رسالة ما، لن يتم إلقاء اللوم على ممثل الخدمة طالما اتبع إجراء تسليم الرسائل بالضبط كما ينبغي، وتنتج الغالبية الساحقة من مشاكل تسليم الرسائل بسبب خطأ في النظام، وليس بسبب الخدمة.

ولأن ممثلو الخدمة لدينا يتبعون وينفذون الإجراءات بالضبط، تكون معظم الأخطاء ناتجة بسبب عملاء لم يُعلمونا بقيامهم بتغييرات، وهذه التغييرات تبطل إجراء العمل المعمول به سابقًا الخاص بهذا العميل، إذ كان النظام الإجرائي هو المخطئ، وليس الموظف. وعلاج هذا الخطأ هو القيام بتحديث آلي فوري في إجراء عمل تسليم الرسائل الخاص بهذا العميل، وليس توبيخ الموظف؛ فانعدام أسلوب الإشارة بأصابع الاتهام للموظفين كلما حدث خطأ، يُسهم بشكل كبير في حالة الصفاء الموجودة في شركتنا.

واشتعل حماسنا؛ فخلال الشهور التي تلت تأسيس إجراء الإيداع وإجراء معالجة المكالمات، عملنا بقوة في السيطرة على أنظمتنا، عبر تحليل وضبط أنظمة متكررة أخرى، بما في ذلك كيف نضع معًا جداول عمل الموظفين، وكيف نضبط مجموعات العمل، وكيف

نسدد الفواتير، كما وضعنا إجراءات لكيفية إصدار فواتير العملاء الشهرية، لضمان تنفيذ مهام تنظيمية إدارية متنوعة بشكل منتظم، ولتنفيذ أكثر عرض تقديمي للمبيعات فاعلية.

ودائمًا ما كنّا نهاجم النظام الأكثر اختلالاً أولاً.

وفي بعض العمليات غير الموثقة، رأى أحد المحللين لدينا أن وضع إجراء عمل لها ليس ضروريًّا، وفي الواقع، كنّا نضيّع وقتنا في تنفيذ العملية من بدايتها! ويعد إلغاء نظام تسجيل السجلات الورقية لاتصالات العملاء خير مثال على هذا العمل التطهيري، فعند تحليل هذا النظام من منظور خارجي ومرتفع قليلاً، اكتشفنا أنه بعد سنوات من التخزين الحريص لنسخ ورقية لكل عملية قام بها العملاء، لم يقم أبدًا أي عضو من طاقم العمل بالرجوع إلى تلك النسخ الورقية عند رغبته في الحصول على معلومات! ولا حتى مرة واحدة! وعندما تظهر تلك الأنظمة العتيقة بشكل عرضي، نلغيها وعلى شفاهنا ابتسامة جماعية مُشرقة، إن الأمر مثير للفضول: فخلال إعادة اكتشاف شركتي، لم يكن هناك ما يبعث على الرضا أكثر من اكتشاف عمليات عديمة الفائدة ثم التخلص منها.

وبالنسبة للمهام الأقل فاعلية، وجدنا أنفسنا نصمم بروتوكولات مختلفة جذريًّا، وتصبح النسخ الأخيرة من البروتوكولات غير قابلة للتعرف عليها عند مقارنتها بالنسخ الأصلية، لقد كان المجهود الحازم، المتمثل في استئصال كل نظام ثم تحسينه، هو السبب وراء قيامنا بعمليات الحذف والاستبدال غير المتوقعة؛ لقد كانت عملية تطهير وتنظيف، وكلما تعمقنا أكثر، أصبحت "هاجس إيجابي" مُعدٍ وقائم بذاته.

وأصبحت الشركة أكثر فاعلية على نحو مذهل. وتحول تركيزنا من حل المشاكل بصورة مؤقتة إلى تحسين الأنظمة وتوثيق هذا التحسين واحدًا تلو الآخر، وعلى نحو مثير للاهتمام، كانت هناك تداخلات نادرة بين الإجراءات التي وضعناها أو راجعناها.

سأقولها لك مرة ثانية: كانت النقاط المعيوبة التي تعقبناها وعالجناها غير مرتبطة ببعضها، وكان لدينا استراتيجية بسيطة لتحديد الأولويات -تقويم ومعالجة أكبر المشاكل تأثيرًا أولاً.

نعم، مع تصميمنا للإجراءات الجديدة ثم تنفيذها بشكل رسمي، كنت أفوّض بشكل متزايد مهام كنت مسئولاً عن تنفيذها بشكل فردي، وكنت ببساطة أسلّم إجراء عمل مكتمل للموظف المناسب ثم أبتعد. وكنت بشكل تدريجي أكسب مزيداً من الوقت، الذي أعيد استثماره في تعقب ومعالجة مزيد من المشاكل. وكان الأمر نفسه يجري مع المديرين التابعين لي، الذين كانوا يفوّضوننى في مهام من هم أسفلهم في سلسلة القيادة، وعبر كل هذا، انخفض عدد المشاكل والشكاوى الواردة.

ولم يكن تفويض المهام هو فقط ما مكننا من توفير بعض الوقت؛ فكنّا بلاهوادة نجعل تنفيذ العمليات يسير بطريقة أوتوماتيكية كلما أمكن هذا؛ فإن جعل الآلة تعمل بدلاً عن الإنسان تصرف تفويضي بارع.

بالرغم من أن العمل الصعب والشاق والأساسي، الذي يتم لمرة واحدة فقط – وهو عملية توثيق كل الإجراءات الخاصة بنا في مجهود واحد ضخم - قد انتهي منذ عدة أعوام، إلا أننا نستمر في تطبيق استراتيجية تحسين الأنظمة بحزم وبشكل لحظي، فنحن نمضي معظم وقتنا في الاعتناء بآلياتنا حتى تحقق لنا النتائج التي نرجوها؛ ونمضي وقتًا ضئيلاً للغاية في التوافق مع النتائج السيئة، لأننا ببساطة ليس لدينا الكثير منها.

اختبار الزمن:

بالنسبة لوثيقتي الأهداف الاستراتيجية والمبادئ التشغيلية العامة، اعلم أن الإقرار بصلاحيتهما اختبار الزمن؛ فإن كنت بحق تستخدم هاتين الوثيقتين وتغيرهما قليل على مدار الشهور والأعوام، فهذا تأكيد على صحتهما ومنطقيتهما، لكن من ناحية أخرى، ينبغي أن تكون وثيقة إجراءات العمل دائمة التطور، وهذا التطور هو الدليل على صلاحيتها.

فقط اكتب:

لاحظ أن المرحلة الأولية المبكرة لعملية التوثيق تبدأ عند الفشل وارتكاب الخطأ – عندما يحدث خطأ إهمال هائل ليس فقط لأنها أمر جديد تمامًا، ولكن أيضًا لأن الميل إلى حل المشاكل بصورة مؤقتة لا يزال كبيرًا ومستعدًا لسحبك وتشتيتك إلى سلسلة لا متناهية من ضرب حيوانات الخلد.

إنه أمر حتمي: أعدك أنه في البداية سيبدو أنك لا تملك وقت الفراغ، الذي تستغله في معالجة كتابة وثيقة إجراءات العمل؛ اعلم أن هذه رؤية خاطئة، لأنك إذا ظننت أن تصميم الإجراءات مهمة يمكن عملها في أوقات الفراغ، فسوف يشغلك عنها دائمًا أزمة اليوم، إذ يجب أن تكون عملية توثيق الإجراء أعلى قائمة أولوياتك، أو سيتشتت مجهودك بعد أسبوع أو اثنين؛ وسوف تفشل؛ وسواء لعملك أو وظيفتك، زد مستوى أهمية كتابة الإجراءات حتى تصل إلى المرتبة الأولى، حتى فوق بعض أعمال حل المشاكل بصورة مؤقتة، التي تقوم بها على مدار اليوم، ولا تفكر في العثور على وقت فراغ لتقوم بهذا العمل، لا تشتت نفسك عبر البدء من هذا المنطلق، فليس هناك شيء اسمه وقت فراغ.

إذن، بالرغم من أن كتابة وتأسيس إجراءات جديدة قد يستغرق ساعة أو اثنين لكل يوم، اكتبها وسوف يبدأ توفير الوقت فورًا عند تنفيذك أول إجراء عمل، وعندما تلاحظ هذا التوفير، ستتوفر لديك كل الدلائل التي تحتاجها لتتعمق أكثر وأكثر، ومع ظهور المشاكل القديمة، ستقوم بحلها واحدة تلو الأخرى، وستكون المرة الأخيرة لكل مشكلة. وقريبًا ستتلذذ بقضاء وقتك في توثيق كل عملياتك التشغيلية، وحل المشاكل بصورة مؤقتة الذي كان يجعلك تشعر برضا جنوني، سيصبح فقط عمل جنوني.

تذكر أن الدليل على البساطة، هو قدرة أي فرد من خارج الشركة، المارة بالشارع، على تنفيذ الإجراء، بالطبع قد يتوجب على هذه البساطة أن تكون أكثر تحديدًا، وهذا يرجع إلى طبيعة عملك أو وظيفتك، على سبيل المثال، لن تنجح كتابة إجراء هندسة كهربائية ينفذه أي شخص عادي، ولكن كتابة إجراء هندسة كهربائية ينفذه أي شخص يكون عمله في مجال الهندسة الكهربائية أمر منطقي تمامًا.

لقد ذكرت هذه النقطة بالفعل عندما كنت أصف عملية إنشاء أول إجراء عمل لنا، ولكن على سبيل التأكيد: سيمكنك إجراء العمل، الذي يستطيع تنفيذه أي شخص خارجي، من توفير وقت هائل، كنت تمضيه في تدريب الموظفين ليعملوا بفاعلية كاملة. حيث يستطيع أي موظف لا يعرف كيفية القيام بمهمة ما أن يقرأ ببساطة إجراء العمل، ثم ينفذ المهمة بمساعدة قليلة، ولن تكون هناك "جلسات تعليمية" مستفيضة وعرضة للخطأ.

لاحظ أن المرات الأولى للقيام بالأمور تعد مصدراً هائلاً للحصول على معلومات جديدة بهدف تحسين إجراء ما حتى درجة المثالية، فمن ينفذ الإجراء للمرة الأولى لديه عينين جديدتين، غير منهكتين من رؤية محدودة داخلية لا تستطيع رؤية الأمور بعمق. فاجعل الموظف الجديد ينفذ الإجراء، ثم اسأله عما يمكن تحسينه لجعله واضحًا لدرجة أن يستطيع تنفيذه أي شخص خارجي.

وبالطبع سوف تستخدم الوقت الزائد الذي استطعت توفيره في تحسين الأنظمة أكثر من ذلك، وهذا في صالحك وصالح طاقم عملك، إنها دورة من العوائد المتزايدة.

إليك أمر إضافي آخر كبير: مع تنفيذ إجراءات العمل المكتوبة، ستصبح عملياتك التشغيلية أكثر مهنية. وسوف يدرك موظفوك هذا، مما سيؤدي إلى زيادة توقعاتهم تجاه أنفسهم والشركة، وسوف يفخر طاقم عملك بنفسه ويزهو بحماسته في زهو، فهم يعلمون أن عملياتك التشغيلية تعمل بنسبة مائة في المائة.

آلة لإدارة ومعالجة المهام:

يعتمد تواصلنا الداخلي الحاسم على برنامج Microsoft Outlook، الذي يحافظ على تنظيمنا من خلال ما يوجد به من تقويم معياري،وقائمة مهام وأقسام معلومات الاتصال. إن ميزة المهام الموجودة في البرنامج مهمة، فخلال لحظات، يستطيع مدير ما أن يوكل لموظف ما مهمة ما، تتضمن تعليمات محددة ودقيقة مع تاريخ الموعد النهائي، ولن تختفي المهمة من قائمة مهام المدير، حتى تكتمل. (شخصيًّا، توصلت إلى طريقة أحافظ بها على المهام في صندوق الوارد الخاص ببريدي الإلكتروني. وأنا أستخدم ميزة المهام ببرنامج Outlook فقط مع رسائل التذكير المتكررة. انظر الملحق ط).

بالطبع توجد منصات أخرى تنفذ الأعمال نفسها، وبغض النظر عن الطريقة، الفكرة الرئيسة هي الحفاظ على المهام غير المكتملة في مركز اهتمامك ، وأن تجعل الشخص الذي يفوّض المهمة هو من يؤكد إتمامها، وينبغي أن يكون هناك دائمًا استنتاجًا كاملاً للعملية.

إجراء لإنشاء الإجراءات:

عندما بدأنا إنشاء إجراءات العمل لأول مرة في شركتي، شعرت بأنني ملتزم ومضطر إلى القيام بمعظم عمليات التوثيق بنفسي، وقد استغرق الأمر منّي شهورًا لأدرك أن هذا كان فعلا غير ضروري، ولهذا فأنا أحذرك ألا تقع في الفخ نفسه.

هناك نظام لكل شيء، وبالتالي فمن المؤكد أن هناك نظاماً سيوجه عملية إنشاء الإجراءات، ويحدد إجراء العمل الرئيسي هذا الأسلوب والشكل الذي تود أن يستخدمه طاقم عملك عند إنشاء إجراءات العمل اليومية! وبمجرد إتمامه، سوف تدرّب موظفيك على استخدامه بالضبط كما هو مكتوب. (يوجد إجراء الإجراءات الخاص بشركتي في الملحق ح) .

كلما ذكرت مفهوم إجراء الإجراءات لجمهور ما، أسمع بعض الضحكات المكتومة؛ وهذا لا يرجع إلى أن مفهوم "إجراء الإجراءات" يبدو سخيفًا، بل لأنه منطقي بشكل عميق، حيث يوضح بشكل موجز جوهر كيفية إنشاء آلية قائمة بذاتها، تستطيع العمل من تلقاء نفسها.

ويُعد مفهوم إجراء الإجراءات محور أساسي في تدريب طاقم العمل الإداري. وعندما أقول تدريبا، فأنا أعني التدريب، دع الصفوف الجماعية التي تعمل بشكل متواصل، فأنت من سيكون المدرس، ومديروك هم التلاميذ (وتأكد من دراستهم هذا الكتاب). ملاحظة: هناك اختبار لقياس فهم واستيعاب مبادئ السيطرة على الأنظمة متاح على الرابط workthesystem.com/quiz.

بعد أن تجعل موظفيك يُنشئوا إجراءات العمل، تأكد من دعمهم للنهج، أخذ التوصيات من الصفوف الأمامية وتمريرها حتى الإدارة العليا : "من أسفل إلى أعلى، وسوف يرون منطقه وصحته بشكل مباشر، ولكن كن قاسيًا عند فحصك الإجراءات التي يُنشؤها، فأنت تريد معرفة ما الذي يجري في شركتك.

مرة أخرى، من مسئولية القائد أن يتأكد من حصول الموظفين على توجيهات محددة

ودقيقة لكل مهمة ينفذونها، ومن مسئولية الموظف أن يتبع التوجيهات بدقة، وأن يقدم بحزم اقتراحات للتحسين.

هل سيؤيد طاقم العمل الصرامة؟

في هذه النقطة، أنا عنيد متصلب الرأي: إن المسئولية الأولى تقع على عاتق الموظف فى أن ينفذ الإجراءات كما هي مكتوبة بالضبط؛ فلا توجد هنا حرية عمل؛ بل يجب أن يكون هناك امتثال صارم، فهل يمتثل طاقم العمل الخاص بي؟ نعم، لأربعة أسباب تتبع نهج التحرك من أسفل إلى أعلى، ذكرت منها في السابق سببين: الأول: هو المنطق البسيط ؛ فهم يؤيدونه بنسبة 100٪ ،لأن منهجية الإجراء المكتوب فعالة. والثاني: هو أنهم يُنشئون الإجراءات، مما يعني أنها راسخة داخلهم بشكل تام. (في الواقع، يُنشئ موظفوا شركتي 98٪ من كل الإجراءات،كما لهم تأثير كبير في السببين الآخرين، اللذان كتبتهما بمفردي). والثالث : هو إذا كان لدى موظف ما فكرة جيدة لتحسين إجراء ما، فسوف ننفذ تعديلاً فوريًا فيه ، بدون عوائق بيروقراطية، فلن يعاني أي موظف خلال تنفيذ أي إجراء، ويتبرم من مدى صعوبة تنفيذه.

والرابع : هو أن طاقم العمل يقدرون عدم إلقاء المسئولية عليهم وتأنيبهم، عندما يتبعون إجراء ما ،ثم تسوء الأمور؛ إنه الإجراء الذي به خطأ وليس أفراد طاقم العمل. قارن هذا بالبروتوكول الكلاسيكي بالشركات القائم على اتباع الأوامر من أعلى إلى أسفل.

القساوة والمرونة :

تحتاج النقطة الثالثة في الفقرة السابقة إلى مزيد من المناقشة. نعم، كن قاسيًا في الإصرار على اتباع طاقم عملك الإجراءات كما هي مكتوبة بالضبط، ولكن وازن هذه القاعدة الصارمة بفهمك أنه إذا أمكن تحسين إجراء ما، فسوف يتم تنفيذ هذا التحسين على الفور، إن الإجراء في حد ذاته قوي وغير مرن كالصخر، حتى تأتي اللحظة التي توافق فيها الإدارة على ضرورة القيام بتغييرات. في شركتي "Centratel"، نتخذ قرار تعديل إجراء ما بشكل فوري، وذلك خلال اجتماع مخصص لهذا الموضوع، نستطيع عقده في

أسرع وقت وفي أي مكان، ففي لحظة نتخذ قرار تعديل إجراء ما، وفي اللحظة التالية يتم توزيع الإجراء المُعدّل على كل الأطراف المعنية، ويمكن أن تحدث عملية التحسين بأكملها، بما في ذلك توزيع وثيقة الإجراء المُعدّل، حرفيًّا خلال دقائق، والعدو هو البيروقراطية غير العملية، فهي مثل فيروس فائق ينشر عدواه في معظم المؤسسات. وإذا شهد أحد الموظفين بشركتي عملية اتخاذ قرار تسير بشكل بطيء، تنتابه قشعريرة وتخوف.

والمثال الكلاسيكي على الشلل البيروقراطي، هو بالطبع الحكومة – تلك المؤسسة غير الربحية التابعة "للقطاع العام" الموجودة في مجال الأعمال لتنفق أموال الآخرين على أشخاص آخرين، وهذه الحكومة المتضخمة غير الفعالة أعطت عملية التوثيق اسمًا سيئًا. إذا كان هناك تعميمًا ثقافيًّا لكابوس العمل الورقي والبيروقراطية، فيمكن للمرء أن يُشير إلى المؤسسات الحكومية المتوافرة بشكل مفرط، التي تحيط بنا وتبتلعنا. وأود إضافة التالي: إن الحكومة نظام في حد ذاتها، ولكنها تميل إلى افتراس واستهداف الأعمال التجارية الفعالة والأنظمة الثقافية، التي تعد أسس أي مجتمع صحي وسليم، بالطبع هناك وظائف وأعمال ضرورية تقوم بها تلك الحكومة، ولكن في الولايات المتحدة الأمريكية، على سبيل المثال، تستهلك الحكومات المحلية وحكومات الولايات والحكومة الفيدرالية الآن ما يقرب من 50٪ من إجمالي الناتج العام؛ والأمر أسوأ من ذلك في بعض الدول الغربية الأخرى، خاصة في أوروبا، إذ إن أنظمة الحكومات غالبًا ما تكون طفيلية، وتبرر نموها من خلال وصف نفسها بأنها كيانات خيرية، بينما تبتلع بنهمٍ مصادر الكيانات الأخرى، التي تنتج فعلاً.

تلقي الرواتب مقابل التعديل:

بُناءً على أدائهم الشخصي في الشهر الحالي، ندفع لموظفي شركتي مكافأة تصل إلى 30٪ من راتب الشهر الماضي، ولكنهم حتى يحصلوا على هذه المكافأة، يجب أن يقدم كل موظف منهم على الأقل اثنتى عشرة توصية لتحسين قاعدة بيانات معلومات العملاء الرئيسة، وهي القاعدة نفسها التي يستخدمونها عند معالجة مكالمات العملاء، وتُعد قاعدة البيانات هذه هائلة، فهي تحتوي على ألف عميل لدينا، وقد تحدث أخطاء أو تعليمات/ توصيفات سيئة فقط بسبب ضخامة المعلومات، ويستخدم الموظفون بشكل

دائم مصدر المعلومات الهائل هذا، مما يجعلهم أفضل مصدر للحصول على توصيات تحسين النظام، ربما تكون التوصيات المقدمة من قبل الموظفين صغيرة مثل نسيان وضع فاصلة، أو كبيرة مثل بروتوكول جديد لتسليم الرسائل، وعبر الإيميل الإلكتروني يتم تقديم التوصيات المقترحة إلى أحد المشرفين؛ ويقوم المشرف بفحص الاقتراح، وإذا كان قابلاً للتطبيق، يتم على الفور تطبيقه على قاعدة البيانات، هذه هي الطريقة التي نحافظ بها على نظام المعلومات، الذي يُعد جوهر عملياتنا التشغيلية الدقيقة على نحو مذهل: وهذا من خلال تقديم الرواتب والمكافآت لموظفينا حتى يبحثوا بقوة عن العيوب.

منافسوك لا يفعلون هذا :

اعتدت على الانضمام إلى جمعيات الأعمال التجارية المرتبطة بصناعة مراكز الاتصال. وقد عملت كرئيس لجمعية أو اثنتين محليتين، وكنت عضو مجلس إدارة لعدد آخر من الجمعيات، وأصبحت على دراية بالسياسات الخاصة بصناعة مراكز الاتصال، واستمتعت بالتواصل مع أقراني ومنافسيَّ.

منذ خمسة عشر عامًا، مباشرة عقب اكتشافي رؤية طريقة عمل الأنظمة الخاصة بي، قدمت عرضًا تقديميًّا لستين من مالكي مراكز الاتصال في مدينة لاس فيجاس، وكان موضوع الجلسة "الإجراءات وأهميتها"، في بداية الجلسة التي استمرت لساعة، سألت الحاضرين : "كم منكم قام بكتابة الإجراءات الخاصة بالعملات التشغيلية في شركته؟" ولم يرفع أحد منهم يده! ولازلت أشعر بالصدمة كلما فكرت أو تذكرت هذه اللحظة، حيث أدركت فجأة أن الغالبية الشاسعة من شركات مراكز الاتصال الصغيرة تعمل بدون أية إرشادات توجيهية مكتوبة.

يبحث العديد من مالكي الأعمال التجارية عن أجوبة وحلول للمشاكل الفوضوية التي يواجهونها في الأماكن الخطأ، لأنهم لم يقوموا بعملية التحليل التي تتطلب عملية توثيق شاملة.

وهكذا لا يرون الاختلالات الداخلية في أنظمتهم، فيسعون إلى حلول ارتجالية

منتشرة: بعض عمليات الإصلاح السريع – كالحبة السحرية – التي تجعل كل شيء في وضع أفضل دفعة واحدة.

وغالبًا، تتمثل هذه الحبة السحرية، التي يسعون خلفها، في مدير جديد ذي قوة إلهية، قارئ للعقول وعرّافًا، إنسان غير عادي سيشرف بشكل تام على العمل التجاري، وبقليل من التوجيه، سيحقق النجاح المستحق، وبالطبع لا وجود لإنسان كهذا.

إليك ما لا يحصل عليه معظم مالكي الأعمال التجارية الصغيرة: يتواجد الموظفون الممتازون في الخارج، ولكن في عمل تجاري غير موثّق، لا يستطيع أي منهم العمل حتى بنصف إمكانياته، لأن قراءة العقول والتنجيم أمور لا يفعلها البشر، مهما كان معدل ذكائهم متقدمًا أو كان نسبهم التعليمي خارقًا. (انظر الملحق ز، حيث يوجد مقال منشور كتبته يتحدث عند القيادة والموظفين.)

ومع المخاطرة بوصفي متغطرسًا، أطرح السؤال التالي: هل من العجب أن تُسوّق شركتي "Centratel" نفسها كأعلى مراكز الاتصال جودة في الولايات المتحدة الأمريكية؟ إن موظفينا يعلمون بالضبط ما يجب عليهم عمله وكيف يقومون به كما ينبغي، ونادرًا ما تحدث أخطاء، لأننا دائمًا نقوم بتعديل آلياتنا الداخلية حتى تصل لدرجة المثالية والكمال. وعندما يحدث أي خطأ، يحفزنا هذا الخطأ لتصميم عملية آلية أفضل تعمل بجودة أعلى في المستقبل.

مرة أخرى: نحن لا نمضي أوقاتنا في التوافق والتكيف مع النتائج السيئة العشوائية، التي حدثت نتيجة لإهمال الأنظمة، بل إننا نتعمق داخل أنظمتنا ونسيطر عليها حتى لا تتسبب في النتائج السيئة العشوائية مرة أخرى!

إنه أمر بديهي: إذا كان كل مكوّن داخل نظام ما يعمل تقريبًا بلا عيوب، فسيعمل النظام في مجمله بلا عيوب؛ والدليل على هذا زيادة الربحية وصافي الأرباح ورضا العميل، واستمرار العميل والموظفين لديك، والسمعة الجيدة، إلخ.

إن مديري شركتي التسعة عنيدون ومثابرون في تطبيق استراتيجية السيطرة على

الأنظمة. فهم يبحثون بحزم وقوة عن الاختلالات، ويستمتعون بتصميم التحسينات، ويُعدلون أو ينشئون بحماس إجراءات العمل، حتى تظل تلك الأنظمة الأكثر فاعلية على هذا النحو إلى الأبد، وتتضمن الجوائز الفردية التي يحصلون عليها عدد ساعات عمل معقولة، وحرية شخصية بها مساحة كبيرة للإبداع، وفخر هائل بما يقومون به والمكان الذي يعملون به؛ أيضًا يتلقون رواتب كبيرة.

فكل شيء عبارة عن أنظمة أنظمة أنظمة!

كل هذا يُضاف إلى شعور طاقم عملنا برضا فائق، وجودة ممتازة لعملائنا، وأرباح كبيرة لي ولشريكي، سام كيركالدي. والدليل الواقعي على فاعلية شركتي يكمن في إحصاءات الجودة الخاصة بموظفيها للعام 2013م؛ فقد سجل الموظف خطأً واحداً لكل 11.667 رسالة تمت معالجتها في المتوسط. (وواحدة من موظفينا الكبار، اسمها لاني ديل، ارتكبت فقط خطأً واحداً على مدار عام كامل عالج فيه تسعون ألف رسالة.)

ماذا عن أسعار خدماتنا؟ اعتمادًا على نوع الحساب، ترتفع في بعض الأحيان عن أسعار المنافسين ولكن ليس بمقدار كبير ، لأن منهجية أنظمتنا أزالت ما كان يضيّع الوقت، وبالتالي حققت توفيرات هائلة في النفقات، التي كانت للعملاء نصيب منها. وماذا عن عملائنا؟ إنهم ناجحون في أعمالهم وسعيدون بالتعاون مع شركتي، وهذا ما يوضحه متوسط استمرار العملاء معنا، الذي يقترب من سبع سنوات (ضع في اعتبارك أن متوسط فشل الأعمال الصغيرة في أول خمسة أعوام لها 80٪).

ماذا عن عملك التجاري، أو منصبك الإداري في الشركة التي تعمل بها؟ احصل على منظور الأنظمة ثم ابدأ عملية التوثيق بجد، واليوم الذي تبدأ فيه هذا التوثيق ستكون قد انضممت لفئة الصفوة، متفوقًا على 98٪ من منافسيك (أو متفوقًا على زملائك، إن كنت تعمل لدى شخص آخر).

لاحظ أن إجراءات العمل المكتوبة ليست في الغالب ضرورية في حياتك الشخصية. لماذا؟ **أولاً**: (ومن فضلك صفق لي على فهمي الراسخ لما هو بديهي وواضح) من السخيف

أن تكتب كيف ستحافظ على سيارتك أو تسيطر على التفاصيل الحميمة في زواجك أو تظل في حالة صحية جيدة أو تتعامل مع أصدقائك؛ فمع التأصل والرسوخ سوف تعالج هذه العمليات بتلقائية، ولن تحتاج إلى التوثيق.

ثانيًا: يرجع السبب الرئيسى لكتابة إجراءات العمل إلى التأكد من أن الموظفين الذين تشرف عليهم سيعالجون التفاصيل بالضبط بالطريقة نفسها التي تعالجها أنت. وبما أنك الشخص الوحيد الذي ينفذ عمليات حياته الخاصة، يكفي إذن أن تستوعب عقليًا إجراءات العمل الشخصية الخاصة بك، هل هناك استثناءات؟ رحلات السفر وعمليات التسوق وقوائم المهام الواجب تنفيذها وتعليمات التقنية المعقدة وربما الأجهزة الإلكترونية المنزلية المعقدة، فلقد وضعت إجراء عمل لكيفية تركيب حامل الدراجة على قمة سيارتي بشكل دقيق.

(ملاحظة: يمكنك إيجاد العديد من إجراءات عمل شركتي "Centratel" في الملحق ج) .

وسوف أؤكد على نقطة مهمة هنا: أنت لا تقوم بعمليات التوثيق ثم ترمي الوثائق. ولكنك في الواقع تُنشئ وتعدّل تعليمات دقيقة خطوة بخطوة لإتمام المهام اليومية، إن كلمة "العمل" في مصطلح "إجراءات العمل" تُشير إلى الحركة، فحافظ باستمرار على إبقاء عملية التوثيق في قلب كل شيء، وذات أولوية قصوى!

ملخص عملية توثيق الإجراءات

1- في مكان العمل، تتطلب كل عملية متكررة إجراء عمل، وسوف يُعرّف الإجراء بالطريقة الأفضل لتنفيذ العملية أو معالجة الموقف أو الإجابة على الأسئلة .

2- تُعد المشاكل أمور جيدة عندما يراها طاقم العمل الخاص بك كإشارة على وجوب إنشاء أو تعديل إجراء عمل .

3- لا تتسبب في إنشاء بيروقراطية غير عملية عبر كتابة إجراءات عمل لمعالجة مشاكل نادرة الحدوث أو عشوائية ، مشاكل تُعد إعادة ظهورها غير محتملة، فهناك خطر

الانشغال بمجموعة هائلة من الإجراءات نادرة الاستخدام، مما سيخلق تعقيدًا نتج فقط بسبب حجم التعليمات؛ يتطلب حل المشاكل غير المتكررة فقط بعض التدابير المنطقية المبنية على إرشادات توجيهية، نابعة من وثيقتي الأهداف الاستراتيجية والمبادئ التشغيلية العامة .

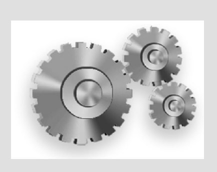
4- تأكد من اشتراك طاقم عملك في إنشاء الإجراءات الجديدة، في الواقع، ينبغي عليك أن تفوّض مهامك إليهم بشكل مستمر لا هوادة فيه، فعملية إنشاء الإجراءات الجديدة تسير من الأسفل إلى الأعلى!

5- إن جعل الإجراءات متطابقة عند عرضها، سيؤدي إلى تنفيذ التعليمات الفردية لها بشكل واضح، بدون الارتباك بين أساليب مخلفة أو صياغات متنوعة، وهذا هو الجزء الذي تتدخل فيه بوصفك القائد، فمن مسئولياتك أن تحافظ على بساطة وتناسق الأمور، (انظر البرنامج الحاسوبي لتوثيق الأعمال في الملحق ي) .

6- اختبر كل إجراء جديد بلا استثناء؛ وقبل تعميمه، اجعل أحد الموظفين ينفذه بعناية خطوة بخطوة بهدف رصد مواطن الخلل؛ واتخذ الموقف التالي: في أي إجراء جديد أو معدّل، هناك دائمًا مواطن خلل .

7- بوصفك القائد، صادق على انتهاء الإجراءات المهمة الكبيرة بنفسك؛ تأكد من توافقها مع رؤيتك العامة؛ وحافظ دائمًا على توافق عملياتك التشغيلية مع وثيقتي الأهداف الاستراتيجية والمبادئ التشغيلية العامة؛ فهذا هو عملك.

شيء أخير: نعم، يمكن إدماج الروابط والصور ومقاطع الفيديو في إجراءات العمل؛ فنحن متخصصون مثل برنامج مقاطع الفيديو "Camtasia"، المتخصص في تطبيقات الحاسوب، وبالنسبة للصور، نحن مثل برنامج "Snagit". لقد أبقيت على بساطة هذا الفصل حتى أشرح الأمور بشكل أفضل، ولكن بمجرد فهمك المبادئ الضرورية لإنشاء إجراءات عمل فعالة، سوف أشجعك على إنشائها بالأسلوب الذي يتناسب مع رغباتك الشخصية. (في الشركة الفرعية الاستشارية التابعة لشركتي، وفي اجتماعات فردية مع العميل، نتعمق في هذا التخصيص الاستثنائي. انظر الملحق و) .



استراتيجية فرانك زابا لتحسين الأنظمة

كان فرانك زابا (1940-1993م) واحدًا من رواد موسيقى الروك الأكثر براعة خلال سبعينيات وثمانينيات القرن الماضي، فقد سجل نوتة موسيقية لكل أغنية، وطلب من أعضاء فرقته الأداء بدقة نسبتها 100٪. وبعد الحفلات، كان معظم معاصريه على الأرجح يستمتعون بأوقاتهم في حفلة خاصة بعد حفلتهم، بينما كان فرانك يعقد جلسة تحليلية للحفلة إلزامية الحضور لفرقته الاحتياطية.

وخلال جلسات تحليل الأداء هذه، كان يغرم الموسيقيين الفرديين 50 دولارًا مقابل كل نوتة لم يعزفوها، وكان أعضاء الفرقة الجدد يسارعون بتحدي فرانك بإعادة عزف النوتات الفردية الخاصة بهم؛ ولكن الأعضاء الأكثر خبرة كانوا أكثر حكمة، فقد كان من السهل التحقق من قدرة فرانك المثالية على إعادة عزف النوتات، كما كانت التسجيلات الصوتية المسائية تؤكد ما كان فرانك متأكد منه بالفعل، وكانت الغرامات تظل قائمة. وكان من غير المرجح أن ينسى أعضاء الفرقة، الذين تمت معاقبتهم، التدرب على نوتاتهم قبل الحفلة التالية. لقد وضع فرانك معيار الأداء عند درجة مرتفعة، وأُعدَّ نجاحه تاريخًا لموسيقى الروك.

هل يبدو هذا الانتباه بالتفاصيل غرورًا؟ إذا رأيته كذلك، فاستعد لتغيير سلوكك: فالتحدي الذي تواجه هو تأييد وتبني هذا المستوى من الانتباه بدلاً من النفور منه والابتعاد عنه، وما هي النتيجة النهائية؟ عمل أقل؛ ووقت فراغ أكثر، وأموال أكثر.

بالمناسبة، لم يتعاط فرانك زابا المخدرات أبدًا، وكان رجلاً مخلصًا لأسرته بشكل كبير.

الجزء الثالث

إذن كلنا متفقون

الفصل الثاني عشر

جيد بما يكفي

إن الخطة الجيدة التي يمكن تنفيذها الآن وبقوة أفضل بكثير من الخطة المثالية التي يكون تنفيذها في الأسبوع المقبل

ــ الجنرال جورج إس باتون

كتمهيد لهذه المناقشة، افهم أننا نتحدث عن العمل، وليس عن الاسترخاء أو تركيبة ما. فإن كنت تملك عملاً تجاريًّا ، إذن مهمتك هي أن تعمل بجد وليس لفترة طويلة ، وأن تقلل عدد ساعات عملك في الأسبوع بشكل هائل – وأن تكسب مالاً أكثر مما تحتاج، وإن كنت تعمل في وظيفة، فهدفك هو أن تستخدم عدد ساعات عملك الأسبوعية، البالغ عددها أربعون، في إنتاج كميات كبيرة من منتج العمل بجودة فائقة، حتى تصعد السلَّم الوظيفي بالشركة سريعًا، وتكسب أموالاً كبيرة وتقرر مسار حياتك واختياراتك.

هناك أمر يجب أن أقوله، وهذا هو الوقت المناسب لقوله: إذا كنت ذاهبًا إلى العمل، فاعمل! توقف عن روتين متابعة مواقع من مثل الفيسبوك/ تويتر، وأنزل قدميك عن المكتب، وتوقف عن الثرثرة العبثية مع زملائك في العمل، وركز فيما تفعله.

الأمر بسيط: اذهب إلى مكان العمل، قم بعملك، ثم اخرج.

وإن كنت شخصًا من محبي الوتيرة الهادئة للحياة، وتحب استنشاق الورود؛ فافعل ذلك لاحقًا، عندما يمكنك الاعتناء بهذه الورود بشكل مناسب، إذ إن الدمج بين العمل والاسترخاء سيؤدي إلى شعور بالإحباط في كليهما: ففي عملك، ستقضي ساعات طويلة تنتج فيها عملاً متوسط الجودة غير مُرضٍ؛ وفي وقت فراغك، ستكون ذا شخصية غير مستقرة.

الأداء الأقل من المثالي مقبول به :

إليك تعريفي لكلمة مثالية كما هي مذكورة في قاموس المصطلحات الخاصة بالسيطرة على الأنظمة، المتواجد في مقدمة الكتاب: في سياق السيطرة على الأنظمة، تُعد الدقة بنسبة 98٪ دقة مثالية، لأن محاولة تحقيق الاثنين بالمائة الإضافيين تتطلب طاقة إضافية أكثر من اللازم.

إنه قانون تناقص العوائد على أرض الواقع وكذلك معضلة: فالطاقة الهائلة الضرورية لهذا التحسين الضئيل تعد اختلالاً في حد ذاتها، لأنه كان يمكن توجيه هذه الطاقة لاستخدام أفضل بكثير في مواضع أخرى.

إذن، إليك كيف يكون الوضع: إن محاولة جعل الظروف مثالية جدًّا يدل على انعدام التخطيط ومحدودية النظرة، وله تأثير عكسي، وتوضح القصة التالية من حياتي أن الحصول على أكثر مما يكفي قد يكون مضيعة رهيبة للوقت والمال.

عندما كان عمري أربعة وعشرين، كنت أدرس مسح الأراضي في مدرسة فنية، وأخبرنا مُعلم فصلنا قصة في بداية الفصل الدراسي، بهدف إعدادنا لدروس المنهج التالية. وتعود القصة إلى بدايات سبعينيات القرن الماضي، عندما كان فريق عمل مسح الأراضي النموذجي يتكون من قائد، وهو المسئول عن الإشراف على العمل الميداني الفعلي، وثلاثة أعضاء آخرين.

وكان القائد يتولى مسئولية أي مشروع، ويعود الأمر إليه (في تلك الأيام، كان هذا العمل خاص "بالرجال") في اصطحاب فريق العمل إلى الموقع الميداني، ليقوموا

بمهامهم، ثم يعودوا ويقدم القائد تقريرا لمالك شركة المسح مع ملاحظات دقيقة وقابلة للاستخدام، حتى يمكن رسم خريطة لقطعة الأرض التي تم مسحها، وعبر الملاحظات والخريطة، يحصل مالك قطعة الأرض على إجابات عن أسئلته المرتبطة بحجم قطعة الأرض وحدودها وخطط التطوير المستقبلية الممكنة لها.

إن مشروع المسح يعد عملية تتابعية مغلقة – نعم، نظام – ويبدأ أي مشروع مسح عندما يطلب مالك شركة مسح الأراضي من القائد في كلمات قليلة "إليك الوظيفة الواجب عملها، أفترض أنك قادر على توليها، كن سريعًا ودقيقًا، واعمل وفقًا للمواصفات التي قدمتها لك، ثم عد وقدم لي ملاحظاتك الميدانية، حتى يستطيع رسّام الخرائط رسم خريطة لقطعة الأرض، وهكذا سأحصل على أتعابي المادية من مالك قطعة الأرض."

قصة بن وجون :

يتعلق السيناريو التالي بشركة مسح للأراضي واثنين من فرق العمل لديها، والبالغ عددهم الإجمالي ستة، وتوجَّب على فريقي العمل وقائد كل منهما مسح حدود قطعتي أرض، ويريد صاحب قطعتي الأرض إجراء هذا المسح، حتى يعلم بشكل عام أين حدود وأركان كل منهما.

وقام صاحب شركة المسح بإسناد قطعة الأرض الأولى للفريق الأول (ويقوده بن) وإسناد قطعة الأرض الثانية للفريق الثاني (ويقوده جون).

قدّم مالك الشركة تعليمات شفهية موجزة، إلى بن وجون، بشأن ما هو مطلوب، وكما يحدث في أي مشروع مسح، يجب على فرق العمل قياس مسافات حدود قطعة الأرض وزواياها بسرعة وبدقة مناسبة، وتعتمد درجة دقة المسح على سبب القيام به، وبالتأكيد ستتطلب درجات الدقة الأعلى وقتًا أطول، وبالتالي نقودًا أكثر في الأعمال المرتبطة بمسح الأراضي، يكمن العمل في تحقيق التوازن بين السرعة والدقة بينما يتحرك فريقا العمل وينفذا عملهما، مثل تحديد أركان قطعة الأرض بشكل مادي وتقديم إحصاءات للزوايا والمسافات لقائد الفريق، الذي يدوّن الملاحظات.

ويعد الوقت عاملاً جوهريًّا بالنسبة لمالك شركة المسح، لأنه يدفع لفرق العمل بالساعة، بينما يتلقى من صاحب قطعة الأرض رسوماً ثابتة، وفي هذه القصة، يعد عامل الوقت أكثر جوهرية وأهمية، لأن مالك قطعة الأرض نفسه مرتبط بموعد نهائي عليه تلبيته، ويجب على فريقا العمل أن يشرعا بالعمل فورًا، وأن يُنهيا عملهما ويقدما المسحين حالاً.

سيكون عمل هذين المسحين صعبًا ومليئًا بالتحديات، فقطعتي الأرض مشجرتان ومتموجتان وحدودهما الخارجية غير منتظمة، إنهما متماثلتان في حجمهما ، حيث يبلغ قطر كل منهما بضعة أميال، وبناءً على الإحاطة الشفهية، التي قدمها مالك شركة المسح، يجب على كل قائد أن يحدد مدى الدقة الضرورية للمسح الخاص بقطعة الأرض المسندة إليه.

في اليوم التالي، جمع الفريقان، بشكل منفصل، الأدوات والمعدات الضرورية، وتوجه كل منهما إلى قطعة الأرض المسندة إليه، وشرع كل منهما في العمل.

قرر بن أن المسح الخاص به يتطلب أقرب جزء من مائة جزء من القدم – مستوى مرتفع من الدقة، وباستخدام المزواة (أداة مسح ثابتة ثلاثية القوائم معقدة تستخدم في قياس زوايا معينة) وشريط قياس صلب لحساب المسافات بأقرب درجة من الدقة، بدأ فريقه في العمل ببطء وبمنهجية داخل قطعة الأرض؛ حيث قاموا بتحديد أركان قطعة الأرض المادية بعناية، وقاسوا المسافات والزوايا بدقة، وتفقدوا عملهم مرة واثنين، وكتب بن ملاحظات دقيقة في كتاب العمل الميداني الخاص به. كان أعضاء الفريق الأربعة مركزين وشديدوا الحساسية، فأصبح عملهم دقيقاً.

وتطلب إنهاء المسح أربعة أيام، بتكلفة إجمالية قدرها 800 دولار أمريكي، تقع على رئيسهم، مالك شركة المسح، كان عملهم فائقًا، فملاحظات المسح التي تم تقديمها كانت متقنة وموجزة، خاصة وأن بن أمضى نصف يوم إضافي في مراجعتها.

من ناحية أخرى، قرر جون أن مسحه سيكون أقل دقة، فقام بالقياس فقط إلى أقرب قدم كاملة، وهذا بدوره سمح لفريقه بإنهاء العمل بشكل سريع، واستخدم أدوات

ومعدات أقل تعقيدًا لقياس الزوايا مقارنة بفريق بن؛ فاستخدم بوصلة عادية بدلاً من المزواة، ولم يمض وقتًا طويلاً في قياس المسافات والزوايا بدقة، كما تحرك فريقه بأقصى طاقة، فقاموا بتحديد أركان قطعة الأرض بشكل تقريبي، بينما يأخذون سريعًا قياسات المسافات والزوايا، وكان جون يأخذ ملاحظات سريعة، وكان يدقق ويراجع عمله وهو يعمل.

وأكملوا عملهم فقط في يوم واحد، وقدم جون عمله على الفور مخبرًا مالك شركة المسح أن قياسات المسافات والزوايا غير دقيقة، وكانت الملاحظات المُقدمة ملطخة بالطين ومتجعدة، وهذا دليل على أن فريق العمل كان يعمل بسرعة ولم يهتم بالمظاهر، وكان إجمالي التكلفة ليوم العمل الواحد لفريق جون 200 دولار أمريكي.

وبعد أن راجع مالك شركة المسح ملاحظات كل قائد ... رفد بن!

لماذا تم رفد قائد الفريق الذي اهتم للغاية وقدم عملاً دقيقًا بهذه الدرجة؟

بلهجة ولغة قطاع مسح الأراضي، ارتكب بن "خطأ فادحاً". فلم يكن من الضروري أن تكون قياسات المسح إلى أقرب جزء من مائة جزء من القدم، وبالتالي يعد الوقت الإضافي الذي أمضاه الفريق في تقديم هذا المستوى من الدقة مضيعة مطلقة للوقت. وأثناء إحاطته الأصلية لكل قائد، أوضح مالك شركة المسح أن مالك قطعتي الأرض يريد فقط معلومات وفكرة عامة عن مكان حدود قطعتي الأرض، ولم يستمع بن إليه باهتمام، وكان مفتونًا بقدرته على تحقيق دقة هائلة، وبسبب حماسته تلك للدقة، أضاع ثلاثة أيام و600 دولار أمريكي، فقدم قدراً كبيراً من الدقة ولكن معلومات لا فائدة منها.

لقد كان خطأً فادحًا مبنيًّا على الغرور والرؤية الضيقة؛ وغالبًا ما تكون الدقة غير المطلوبة هكذا.

المثالية التي نسبتها 98٪ تعد مثالية:

إن المال والوقت المهدران ضاعا إلى الأبد. وإهدار الوقت والمال يعني أنه كان يمكن تحقيق شيء إيجابي، ولكن هذا لم يحدث.

إن قاعدة جيد بما يكفي قابلة للتطبيق بشكل خاص على وثيقة إجراءات العمل، إذ إن الوثيقة المثالية بنسبة 100٪، التي يتم إنشاؤها إلى الأبد، تحمل داخلها اختلالاً، لأنها الوقت الإضافي الذي تم إهداره في إنشاء هذه التحفة الفنية قد ضاع للأبد؛ والوثيقة التي تم إنتاجها تحمل في طياتها عيباً ضمنيًّا، ولهذا لا يمكن أبدًا أن نطلق عليها لفظ "مثالية".

إذن، اجعل إجراءات العمل الخاصة بك مُفصّلة، ولكن لا تجعلها مُفصّلة جدًّا. فينبغي أن تكون مُفصّلة بما يكفي، حتى يمكن تحقيق النتائج المرغوبة باستمرار، وحتى يستطيع أي شخص خارجي تنفيذها، ولا تزد عن هذا، انظر للوضع بهذه الطريقة: إن جمعك وإعدادك لإجراءات العمل بقدر جيد وكافٍ من الدقة، يجعلك تصل إلى نوع من المثالية ، نوع يجعلك تنتج شيئا أو منتجا مفيداً بدون مضيعة للوقت أو المال.

لقد أكدت من خلال هذا الكتاب بأكمله على وجوب تعديلك لعملياتك وإجراءاتك حتى تصل إلى درجة الكمال، الآن، من الأفضل لك أن تفهم وتستوعب لماذا تعريفي للمثالية عند نسبة 98٪ وليس عند نسبة 100٪.

فيما يتعلق بعمليات السيطرة على الأنظمة، هل هناك استثناءات للقاعدة؟ نعم، هناك استثناءان، ينبغي أن تكون وثيقتي الأهداف الاستراتيجية والمبادئ التشغيلية العامة الخاصين بك على أقرب قدر ممكن من مثالية نسبتها 100٪،بالرغم من الوقت الإضافي الضروري لتحقيق هذه النسبة، إن هاتين الوثيقتين هما أضواؤك الإرشادية عبر الحاضر والمستقبل، فهما وثيقتان صغيرتان وقصيرتان، وسوف تقرأها أنت وموظفوك مرارًا وتكرارًا، وسوف تبرز الاختلالات لتغطي على رسالتك، إن وثيقتي الأهداف الاستراتيجية والمبادئ التشغيلية العامة، هما الخلاصات الموجزة لكل ما أنت عليه وكل جانب من جوانبك والكيفية التي ستتابع بها حياتك وعملك؛ لهذا نعم، امض وقتًا مناسبًا في إعدادهما.

احذر من المعلومات غير المفيدة والبكاء:

راقب وعيك وتركيزك، لا تضيّع الوقت على معلومات غير مفيدة ولا تشتكي مما لا تستطيع التأثير عليه، ومع ما حولك من أناس وأحداث، كن مناضلاً في وجه الإعلام غير المهم وتوافه الإعلانات وضعهما في سلة مهملاتك العقلية. لا تدع التفاصيل

منعدمة القيمة تسمم ما هو مهم لحياتك، مهما كانت الاعتداءات عنيدة. هل انشغلت بما ليس عادلاً في العالم؟ إن لم تستطع إنجاز شيء ملموس يُصلح هذا الظلم، فهذا مضيعة مطلقة للوقت (ولا يعد البكاء والشكوى من الإنجازات) .

فاختر المعارك التي تود خوضها.



هذه ليست ساعة (صعبة)

كنت أعمل كمراقب بناء مع فرق التمديدات الكهربائية، التي تبني خطوط نقل علوية للطاقة الكهربية، وعبر اتباع تعليمات مكتوبة، تستخدم فرق العمل شاحنات عملاقة ذات روافع، حتى تستطيع إدخال أعمدة خشبية إلى عمق هائل يتراوح بين سبعين إلى ثمانين قدم؛ ثم يعودون لربط موصل ذا عيار ثقيل (سلك) بين تلك الأعمدة. إنه عمل شاق وخطير في بعض الأحيان.

إن الرجال العاملين في فرق التمديدات الكهربائية رجال أنهكهم المناخ، ويعيشون حياة قاسية، كل رجال فرق التمديدات الكهربائية الأمريكيين هكذا، إنهم رجال صالحون، عندما تراهم في قاعة نقابة العمال، يبدو من ملامحهم أنهم حطَّابين صارمين ولن يتحملوا الحمقى بصدر رحب، فهؤلاء الرجال لا يمارسون اليوجا ولا يشعلون البخور.

كان الوقت عند منتصف الصيف، وكنتُ أدير فريقاً من هذه الفرق وسط الحرارة الشديدة بمدينة تعصف بها الرياح بشرق أوريغون، عندما لاحظت خطأ في العمل الذي أنهاه هذا الفريق لتوه، فعند النظر إلى أسفل ترى خطًّا يمتد لنصف ميل يتكون من ستة أعمدة، وكان واضحًا أن أحد هذه الأعمدة خارج عن المواصفات، حيث يبعد بمقدار قدمين أو ثلاثة عن خط التوافق مع الأعمدة الأخرى.

أشرت إلى هذه المشكلة لرئيس العمال الأصعب. ولتصحيح هذا الخطأ، كان يجب عليه أن يأمر عماله بالعودة ومعهم المعدات الثقيلة، وإزالة العمود الموضوع بشكل خاطئ

بعناية، ثم ردم الحفرة القديمة، ثم حفر واحدة جديدة، ثم إعادة وضع العمود بالتوافق الصحيح، ولم يكن رئيس العمال مسرورًا؛ فلا أحد يحب أن يقوم بالعمل نفسه مرتين، خاصة عندما يكون مصحوبًا بلهجة من الإذلال.

لن أنسى أبدًا عبوس وجهه الشاحب وازدراءه الواضح للرؤساء من خريجي الجامعات مثلي، بينما بصق على الأرض وحملق بغضب في وجهي وزمجر قائلاً : "نحن نبني خط طاقة (صعب) وليس ساعة (صعبة)!"

حسنًا، لم يكن العمود متوافقًا مع الأعمدة الأخرى، وبالفعل قام فريقه بالعودة وإعادة وضع العمود بشكل صحيح، ولكن هذا التشبيه بين خط الطاقة والساعة ظل في ذاكرتي عبر السنين، بالرغم من أن تعليقه اللاذع كان خارج السياق في هذا الموقف بعينه، إلا أنه ظل تذكير ثابت بأن جودة العمل يجب ألا تتخطى النتيجة المرغوبة.

الفصل الثالث عشر

أخطاء الإهمال

في كثير من الأحيان، لا نرى الأشياء بالقدر نفسه الذي نغفل فيه عن رؤيتها

ـــ مثل بوذي

إنه لتمرين مثير للاهتمام أن تنظر إلى ماضيك وتسأل "بترتيب تنازلي من حيث التأثير، ما هي أكبر خمسة أخطاء ارتكبتها في حياتي؟" عندما طرحت هذا السؤال على أصدقائي وبَّخوني على الخوض في الماضي والتركيز على الأمور السلبية، نعم، أفهم هذا كله، ولكن إذا أمضى المرء بعض الوقت في تلخيص ما جرى في حياته، فسوف يظهر له قاسم مشترك يستطيع استخدامه أثناء اتخاذه قراراً في المستقبل.

من المهم أن يعالج المرء هذه المهمة بشخصية موضوعية ومنفصلة، خذ وقتك وفكر فيها بحرص، ومن زوايا مختلفة، اكتب أخطاءك على ورقة، وستجد أن لائحة الأخطاء ثابتة معظم الوقت، هذا ما جرى معي، لقد ظلت لائحة الأخطاء الخمسة الأكبر تأثيرًا كما هي دون تغير على مدار خمسة وعشرين عامًا.

وفي لائحتي - وأراهن أن هذا في لوائحكم أيضًا –لم تحدث أكبر الأخطاء نتيجة لأخطاء واضحة وصريحة؛ بل حدثت نتيجة الفشل في اتخاذ الخطوات، التي كان من

المفترض اتخاذها؛ وهذا ما يُسمى بخطأ الإهمال، وأخطاء الإهمال الكبيرة سيئة بما يكفي؛ وأخطاء الإهمال الصغيرة، عند جمعها، ستتسبب في نهاية سيئة بقدر مساوٍ.

هل هناك سبب رئيسي لأخطاء الإهمال؟ نعم، وغالبًا ما يكون المماطلة، أو ما أسميه انعدام الشجاعة الهادئة. (وسوف أناقش الشجاعة الهادئة في الفصل التالي.)

أخطاء مزمنة وخفية وماكرة:

قد تتضمن لائحة الأخطاء الخمسة الأكبر في الحياة عدم إتمام الدراسة بالجامعة، أو عدم الامتثال لإشارة التوقف مباشرة قبل ارتكابي حادث سير، أو عدم فتح حساب التوفير عندما كنت مراهقًا، ماذا عن عدم إغلاقي لفمي أثناء اللحظات الحاسمة، أو عدم القيام بالأمور الصغيرة التي كانت لتنقذ الزواج؟ أو ربما عدم الاكتراث بالاعتذار عندما كان من المناسب تقديمه؟ ومن أخطاء الإهمال الأخرى: الفشل في الحصول على قدر كاف من النوم، ونسيان إغلاق باب السيارة، وعدم تقديم مدفوعات الضرائب في وقتها، لقد خمنت بالفعل الخطأ الذي كنتُ على وشك قوله: عدم تمهُّلك وأخذك الوقت في تحديد توجهك أو تحديد أنظمة عملك التجاري أو وظيفتك.

إن عدم اتخاذ أية خطوات أو إجراءات هو التجسيد المادي لأي خطأ من أخطاء الإهمال.

ما الذي لم تقم به؟

إن مفهوم مبدأ أخطاء الإهمال بسيط وسهل، ولكنه مدفون تحت ضوضاء مطالب الحياة، وكالعادة، يمثل الاعتراف بوجود خطأ أو مشكلة ما 90٪ من الحل، وتدب الحياة في هذا الاعتراف بمجرد رسوخ مفهوم طريقة عمل الأنظمة داخل المرء، ومثلما أن المنظور الخارجي والمرتفع قليلاً يقدم لك نقطة مراقبة أفضل تلاحظ بها آليات الحياة القاسية، يقدم لك استيعابك لمبدأ أخطاء الإهمال موقعًا أساسيًّا ومحوريًّا يمكنك من خلاله التعامل مع ميولك الطبيعية الخاصة بك.

وما يلي ذلك استمرار في ارتكاب مزيد من أخطاء الإهمال، فكر في أمثلة من حياتك؛ مثل الفشل في:

- ممارسة التمارين الرياضية يؤدي إلى مستوى الخمول والكسل وعقل/ جسد غير صحيين.
- حضور حفلات أعياد الميلاد والذكرى السنوية والأجازات يؤدي إلى تحول وانحدار الصداقة إلى معرفة عامة .
- تسديد الفواتير يؤدي إلى دفع رسوم تأخير .
- عدم التحمل وشرب بعض الخمر يؤدي إلى تحقيقك إنتاجية أقل في اليوم التالي .
- إجراء اتصال أو إغلاق صفقة بيع أو توضيح سوء فهم ما أو طلب المساعدة تؤدي إلى نتائج غير مرغوبة .
- تنظيف المنزل يؤدي إلى شعور المرء بالارتباك .
- الاعتراف بارتكاب خطأ ما يؤدي إلى إنهاء علاقة ما.

إن أخطاء الإهمال تعمل يدًا بيد مع الحقيقة البديهية التي تقول : "لا يهم ما تقوله أو تفكر فيه، ما تفعله هو ما يُعتد به". ويؤكد شعار شريكة نايكي "فقط افعلها"، الذي يضاهي في حكمته وعمقه الأقوال المأثورة (وربما يكون أكثر ثلاث كلمات شهرة في اللغة الإنجليزية) نصيحة وتحذير ويليام الأوكامي بشأن "التقتير بالمعنى العلمي."

التقاعس عن الفعل فعل في حد ذاته :

في أي سياق، تعني كلمة الإهمال أن شيئا ما قد تم تركه، شيئا لم يتم فعله، وإليك المعضلة: إن عدم القيام بشيء يجب القيام به اختيار في حد ذاته! ولا يهم إن كنا نفعل الشيء أم لا، نحن دائمًا نتخذ خيارات.

إن الجلوس على الأريكة وعدم تحريك ولا حتى عضلة واحدة خيار في حد ذاته. وعندما لا نفعل شيئا، فإننا نستمر في التأثير على البيئة المحيطة بنا. فعلى الأقل، نشغل حيزًا ماديًّا ونستهلك طاقة ونخلف بقايات؛ إذن من المنطقي أن ننهض من على الأريكة، ونستخدم هذا الجسد الذي بالفعل يستهلك طاقة، ونفعل به شيئًا بناءً.

إن هذه المعضلة تتفكك ليظهر منها المنطق البسيط المباشر: بما أنك تتخذ خيارات

طوال الوقت على أية حال، فركز على زيادة اتخاذ الخيارات الأكثر نشاطًا وتقليل الخيارات الأكثر خمولاً.

هل يحتاج جسدك – هذه الآلية المادية التي تحملك طوال الوقت – إلى الرعاية والاهتمام؟ قم بتفكيكه في عقلك إلى أنظمة فرعية سهلة الفهم، ثم خذ الخطوة الأولى في اتجاه تحسينها واحدة تلو الأخرى، هل يحتاج نظام بيتك غير المرتب إلى الرعاية والاهتمام؟ اعترف بالفوضى ثم ابدأ بترتيب وتنظيم الغرف واحدة تلو الأخرى.

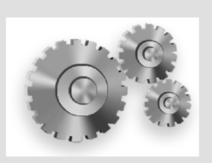
لا تجلس هنا بلا حراك وبلا فعل أي شيء!.

ما الذي لا أفعله في اللحظة الحالية؟

كيف يمكنك تطبيق هذا المبدأ الإجرائي في كل دقيقة من حياتك اليومية؟ قف بعيدًا وراقب أحداث حياتك أثناء حدوثها، وبينما تحدث أمامك، اسأل نفسك "ما الذي لا أفعله في اللحظة الحالية، ويعوقني عن العمل؟" هل ينبغي عليّ أن أتوقف وأشتري هدية صغيرة للشخص الذي أحبه؟ هل ينبغي عليّ إيجاد طريقة لممارسة الرياضة لمدة ساعة؟ .

هل ينبغي عليّ أن أتحدث مع موظف ما يبدو مكتئبًا قليلاً مؤخرًا؟ هل ينبغي عليّ أن أبدأ، حاليًا وفي هذه اللحظة، في قراءة الكتاب الذي اشتريته منذ شهرين؟ هل سأقوم اليوم بمجهود نشط أحكم من خلاله السيطرة على الأمور عبر كتابة المسودة الأولى لوثيقة الأهداف الاستراتيجية الخاصة بي؟ .

أنت تعلم بالطبع أن هذا النهج يتوافق تمامًا مع مفهوم طريقة عمل الأنظمة، وسوف تختلف حياتك وتصبح في وضع الهجوم والسيطرة، وليس في وضع الدفاع وتقبل الأوضاع.



لقد انقطعت الكهرباء

في وقت متأخر من فترة الظهر في الثالث من يوليو لعام 2006م، انقطعت الكهرباء عن مدينة بيند بولاية أوريغون، فقد ضربت صاعقة كهربية محولاً رئيسا وعطلته داخل محطة فرعية موجودة على حافة المدينة. وكنت على بعد 160 ميلا شمال مدينة بورتلاند، عندما كلمتني آندي لتقول لي : إن الكهرباء منقطعة عن نصف المدينة، بما في ذلك شركتي، ولأنها في الأساس تستقبل مكالمات ورسائل طوارئ الدولة من رقم 911 وتعالجها، لا يعد انقطاع التيار الكهربي عذر مناسب لمركز اتصال مثلنا، حيث وعدنا عملائنا بخدمة مستمرة 24 ساعة في اليوم، 7 أيام في الأسبوع، 365 يوم في العام.

وبوصفه حدثًا نادرًا، لم يمثل انقطاع التيار الكهربي مشكلة فورية أمامنا، لأن البطارية الاحتياطية الداخلية عملت بشكل أوتوماتيكي، مما أبقى على استمرار استقبال المكالمات كافة.

ولكن هذه البطارية الاحتياطية تستطيع العمل فقط لثلاث ساعات، لهذا بينما كانت الكهرباء منقطعة، كنا نحبس أنفاسنا كلنا في مدينة بيند بولاية بورتلاند على أمل أن تصلح فرق العمل بشركة الكهرباء المشكلة سريعًا، وبالفعل قاموا بهذا واستبدلوا المحول الرئيسى فقط خلال فترة تزيد قليلاً عن ساعتين.

وعلى مدار الأعوام، كانت حالات انقطاعات الكهرباء النادرة قصيرة المدة، وفي هذه الحالة، وبالرغم من أن الانقطاع استمر لفترة أطول من المعتاد، استطاعت بطاريتنا الاحتياطية الصمود وتغطية احتياجاتنا من الكهرباء، وبدون أية عقبات أو مشاكل، استمر ممثلوا خدمة العملاء في معالجة مكالمات الطوارئ خلال فترة الانقطاع.

ولكن لأن لدينا منهجاً موثّقاً، لم تكن هذه هي نهاية القصة، فالمبدأ السابع من وثيقة المبادئ التشغيلية العامة الخاصة بنا يقول: "إن المشاكل هبات وهدايا تلهمنا لنتخذ الإجراءات. فالمشكلة تحفزنا لنتحرك وننشئ أو نحسن نظامًا أو إجراءً، نحن لا نحب الانتكاسات والمشاكل، ولكن عندما تحدث نفكر ونقول : "شكرًا على هذا التنبيه" ثم

نتخذ بعد ذلك إجراءات حازمة لتحسين النظام، بهدف منع المشاكل والانتكاسات من الحدوث مرة أخرى."

نعم، لقد صمدت آليتنا الاحتياطية الداخلية وعملت بشكل مثالي، ولكن لأننا نمتلك هذا المبدأ، لم نتنفس الصعداء فحسب ثم أكملنا عملنا. ولكننا طرحنا على أنفسنا السؤال التالي: "بما أن مدة البطارية الاحتياطية ثلاث ساعات فقط، ما هو أسوأ سيناريو كان ليحدث؟ ماذا لو استمر انقطاع الكهرباء أكثر من ثلاث ساعات، ماذا لو استمر الانقطاع يومًا كاملاً، أو حتى أطول من هذا؟" لم يحدث أن انقطعت الكهرباء بهذه المدة في وسط منطقة أوريغون منذ أكثر من أربعين عامًا، لأن العواصف والزلازل المدمرة نادرة الحدوث في هذه المنطقة، ولكن مع هذا، ماذا لو مرّ هذا النظام الخارجي – شركة الكهرباء التي لا تقع تحت سيطرتنا – بكارثة طويلة الأجل؟ .

وتوصلنا إلى أن إمكانية استمرار الانقطاع الكهربي فترة أطول من هذا أمر وارد بشكل كافٍ، ومن أجل مصلحة عملائنا ولاستمرار وبقاء الشركة نفسها، كان يجب علينا أن نأخذ أسوأ سيناريو محتمل الحدوث بعين الاعتبار، ولهذا، اعتبرنا هذا الحادث تحذيراً، وقررنا أنه لا يمكننا أن نعتمد بنسبة 100٪ على شركة الكهرباء، وللفترات الزمنية الأطول، كان يجب علينا أن نظل قادرين على معالجة المكالمات بدون أية تغذية خارجية من الكهرباء.

فماذا كان الحل؟ اشترينا مولدا كهربيا ليتم تركيبه داخل موقع الشركة، وكانت عملية التركيب والتثبيت عملية طويلة ومخططة ومكلفة، وبها العديد من التعقيدات، التي تضمنت تحديات بنيوية وتصاريح من الحكومة المحلية والعثور على الأشخاص المناسبين للقيام بهذا العمل، وهكذا ضمن هذا المولد الجديد، الذي يعمل بالغاز الطبيعي أو البروبان، أنه إذا حدثت أية كارثة وانقطع التيار الكهربي، فسنظل قادرين على الاستمرار في معالجة المكالمات إلى الأبد. (لا تتسبب حالات انقطاع الكهرباء عادة في وقف العمل بمراكز الاتصال، لأن شركات الهواتف لديها مولداتها الكهربية الاحتياطية الخاصة بها.)

ومثلما يحدث مع أية مهمة متكررة، يختبر أحد موظفينا المولِّد مرة كل شهر. وبالبساطة نفسها التي تمكن أي شخص خارجي من القيام بالعمل، وثّق المديرون لدينا كل خطوة من خطوات عملية تشغيل المولد، ودائمًا نستخدم هذا التوثيق نفسه في كل اختباراتنا للمولِّد. (من المثير للاهتمام أنه مع كل اختبار شهري، تحدث على الدوام مراجعات تدريجية في الإجراء المكتوب الطويل، لقد أصبح إجراء عمل انقطاع التيار الكهربي شيئاً حيًّا وماديًّا ملموساً، يتوافق مع البيئة المتغيرة ويتطور في تكنولوجيته، ويستجيب للأفكار الإضافية التي يطرحها الشخص المختبر، مما يجعل العملية أفضل وأحسن.)

وما مدى توافق هذا التركيب والتثبيت مع ما يمليه مفهوم السيطرة على الأنظمة من أن نضع أنفسنا في نقطة مراقبة خارجية ومرتفعة قليلاً عن الشركة؟ لقد توافق بشكل دقيق ومحدد، فقد أدخلنا المولد بين شبكة الكهرباء الخارجية وأنظمتنا التشغيلية، مما مكننا من إنشاء مصدر كهرباء بديل لأنفسنا.

ولم نعد في حاجة بعد الآن إلى الاعتماد على نظام حاسم ومهم يقع خارج دائرة تأثيرنا، ومثل كل تحسين يحدث في أي نظام، تقدمنا خطوة أخرى في سعينا نحو إزالة تهديد الزلازل المستقبلية.

الفصل الرابع عشر

الشجاعة الهادئة

أصحاب الشجاعة والشخصية القوية دائما ما يبدون أشرارا للآخرين.

ــ هيرمان هيسه

بالرغم من وجود أعذار فنية كثيرة للغاية ومحتملة للفشل، إلا أن ما أسميه انعدام الشجاعة الهادئة غالبًا ما يتواجد قبيل الانهيار.

ما هي الشجاعة الهادئة؟ هي إجراء بسيط، وهي مضاد للمماطلة؛ وانعدام الشجاعة الهادئة يحفز أخطاء الإهمال، تستقر الشجاعة الهادئة داخل أعماق نفس المرء، وهي التي ترفع معنوياته ليقوم بما يجب عليه فعله سواء رغب في هذا أم لا، ولأنها مبنية على الثبات الداخلي، تصبح واقعية ومتجسدة من خلال الانضباط الذاتي.

نعم، من المؤكد أنها تستقر داخلك، ولكن في بعض الأحيان قد تكون مختبئة وغير ظاهرة.

إن فهم مبدأ الشجاعة الهادئة، مسألة ترتبط فقط بالبحث بشكل أعمق قليلاً، وإليك بعض التوضيحات للشجاعة الهادئة:

- كوالد، مواجهة سوء سلوك الطفل في المساء بالإنصاف والاحترام نفسهما اللذين أظهرهما الوالد للطفل في الصباح عندما كان الوالد مرتاحًا ومنتعشًا

- الذهاب للعمل في الأيام التي يشعر فيها المرء بأنه فقط لا يريد الذهاب إليه .
- مواجهة موقف وصل إلى طريق مسدود، واتخاذ إجراء لمعالجته بصورة نهائية .
- ممارسة الرياضة بشكل منتظم .
- الاعتذار.
- تحمل مسئولية مشروع بعيد الأجل ومحبط، وأكثر استنزافًا للذات عندما بدأ تنفيذه، ومع ذلك الاستمرار في إنهائه على أية حال .
- ترك جدال مع شخص غير عقلاني .
- الوفاء بالتزام ما، بينما من الأسهل تركه والاعتذار عنه .
- قضاء وقت إضافي في تدريب موظف ما، بينما يومك مشغول بالأعمال .
- القيام بتغيير مؤسسي ضروري، بينما سيتقبل من حولك جلوسك وعدم قيامك بشيء.
- أنت تعلم أني كنت لأذكر هذه النقطة: تمهلك وأخذك الوقت في إنشاء وثيقة الأهداف الاستراتيجية، ومجموعة من المبادئ التشغيلية العامة، إضافة إلى البدء في إعداد مجموعة من إجراءات العمل.

كذلك سيناريوهات الشجاعة الهادئة المتمثلة في الفرار والهروب، وهذا يتضاد مع الأعمال الباسلة الواضحة العابرة، التي تلقى اعترافًا واستحسانًا فوريًّا؛ مثل تحدي المدير في موضوع حساس، أو الاقتراب من الجار وتقديم شكوى مشروعة وربما موترة للعلاقات الاجتماعية، أو طرد الشاب اليافع الجانح من المنزل.

لا تسئ فهمي هنا: أنا من أشد المعجبين بالأفعال الشجاعة العلنية؛ وكلما زادت، كان الوضع أفضل؛ ولكن لا تقلل أبدًا من أهمية وشأن الضرر الذي يتسبب فيه التجنب والهروب.

إن تلقي جرعات ثابتة من الشجاعة الهادئة، الممزوجة باستراتيجية تحسين الأنظمة، سوف يصل بك إلى حيث تريد.

لا يستطيع المرء قياس الأحداث السيئة التي لم تحدث:

لا يمكن أن تستنزف المشاكل التي لن تحدث أبدًا وقتك وطاقتك، فهي لا تستطيع إعاقتك ومنعك. وبالتالي، فالمشاكل التي لن تحدث أبدًا لها قيمة ملموسة، ولكن كيف يمكننا قياس المشاكل المستقبلية التي لن تحدث ، والمشاكل التي منعناها من الحدوث؟ الإجابة بسيطة: لا يمكننا.

إن القياس والموضوعية الشديدة أمران مهمان، ولكن ينبغي ألا يضعف انعدام قدرتنا على قياس جهودنا الداعية إلى استثمار الموارد والمصادر، فهنا يكون الموقف الذي يجب فيه على المرء أن يستجمع المنطق السليم مع الشجاعة.

إليك مثالاً لإجراء تم اتخاذه بناءً على – وبالرغم من – شيء لم يكن قابلاً للقياس. في شركتي "Centratel"، يزيد جدول الأجور بنسبة تتراوح بين 50 و75٪ عن جداول أجور منافسينا.

كيف يمكننا أن نُحدد ما إذا كان جدول الأجور المرتفع هذا فعل ذكي أم لا؟ إنه سؤال تسهل إجابته: نحن لا نقيسه، لأننا لا نستطيع قياسه، فهناك العديد من العوامل المتغيرة والكثير جدًّا من العوامل الذاتية التي تمنع التحليل. وبدلاً من هذا، ندفع أجورًا مرتفعة لأننا نمتلك قدراً كافياً من الشجاعة الهادئة يجعلنا نعتقد ونؤمن أن التكلفة الزائدة في الأجور استثمار جيد، وليست مضيعة للمال.

في البداية، كان من الشاق اتخاذ هذا الموقف الذاتي الشخصي بزيادة الأجور، بينما تصرخ الإحصاءات الموضوعية – إجمالي الرواتب التي كنا ندفعها كل أسبوعين – مرارًا وتكرارًا بخفض الرواتب، ومن السهل قياس جداول الرواتب المتصاعدة، ولكن من المستحيل قياس الفوائد العائدة من هذا الإنفاق الإضافي بأرقام محددة.

على سبيل المثال، أدت رواتبنا المرتفعة إلى انخفاض معدل دوران العمالة بطاقم العمل، مما يعني بذل مجهود أقل في التوظيف والتدريب، ولكن من الناحية المالية الدقيقة والمفصلة، كيف يستطيع المرء قياس ما تم ادخاره من تكاليف التوظيف والتدريب اللذان

لم يحدثا؟ أضف إلى هذا أنه بسبب جودة طاقم عملنا الفائقة والممتازة، لن تحدث مجموعة من الأخطاء أبدًا. فكيف يمكننا قياس فوائد هذا الأمر؟

وكيف يقيس المرء قيمة العملاء الذين لم يخسرهم، بسبب خدمة رديئة وسيئة الجودة لم تحدث؟ كم عدد العملاء الباقين معنا إلى اليوم، الذين لولا هذه الجودة كانوا ليتركونا؟ إنه أمر مستحيل توقعه أو قياسه.

إذن، فنحن نستثمر الوقت والمال لنمنع أحداثًا سلبية غير قابلة للقياس ولن تحدث، ولنعزز بالقدر نفسه أحداثًا إيجابية ستحدث في المستقبل، هذه هي الشجاعة الهادئة.

نعم، عندما يكون القياس ممكنًا ومناسبًا، ينبغي علينا القيام به.

المماطلة ومن يؤدي دور الشرير:

في شركتي، يعد تبني واستيعاب مفهوم الشجاعة الهادئة أمراً يسيراً بالنسبة لنا لأنه يتوافق مع منهجية السيطرة على الأنظمة، إنه عادة متعلَّمة، تأصَّلت بسب تعزيز إيجابي بسيط قائم على نظرية الاشتراط الكلاسيكي لبافلوف، كان فعالاً، فقمنا بتنفيذه.

عندما كانت شركتي على بعد لحظات من الانهيار، لم يكن البحث عن الوسائل الضرورية لاستجماع الشجاعة الهادئة وغير الهادئة أمر صعب بالنسبة لي، لأنني كنت تحت ضغط شديد، كما لو أن أحدًا يضع مسدسًا في رأسي.. لقد زودني الاقتراب من خسارة كل شيء برؤية حقيقية للغاية مباشرة أمام عيني، وكنت لأظهر رد الفعل الداخلي نفسه، لو دفعني شخص ما بشكل حقيقي من على حافة جرف، وبينما كنت فزعًا، فكرت وقلت لنفسي: إن لم أفعل شيئاً، فسينتهي عملي، ما الذي سأخسره إذن؟ وكما قالها هنري فورد: "يولد الإلهام الأكبر غالبًا من اليأس."

ولكن بدون وجود المحفز في صورة مسدس موجه إلى رأسي، وعندما يكون صنع الأعذار أمرًا جذابًا، تظهر المماطلة، العدو الأول للشجاعة الهادئة، وتستعد للانقضاض. (والمضاد لها هو الإجراء الحاسم. وسوف أتكلم عنه في الفصل التالي.)

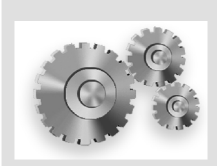
إليك استراتيجيتان إدراكيتان للاستخدام عندما تحتدم المعركة داخلك.

التكتيك الأول هو أن ترتقي عقليًّا فوق هذه المعركة، وترى الكسل بوصفه شيئاً ملموساً خارج عنك، يجثم فوق كتفك وكأنه حشرة صغيرة، وبمجرد أن تلاحظ آلية الكسل –التي تتمثل في الغالب في خمول مؤقت في شكل بعض الأعذار الواهية مثل : "أنا مشغول جدًّا الآن" أو "أنا متعب للغاية" –فقط تحرر من الإغراء الخارجي وتحرك بدون تردد.

وعندما تصطف الأعذار وتتجمع، يكون التكتيك الثاني أن تسأل نفسك "لماذا أشعر بالتخاذل في هذه اللحظة؟ لماذا أجبن؟" إنه تكتيك أشبه قليلاً بعلم النفس العكسي، الذي يهز القفص الذي تحبس نفسك داخله، ويدعوك إلى القيام برد فعل عاطفي، فمن بين كل حالات الفشل الإنسانية، ربما يكون الجبن هو أكثر مقتًا وكرهًا.

وسوف تحطم المماطلة –وهي انعدام الشجاعة الهادئة – حياتك، إن سمحت لها بذلك.

إليك أمر آخر لتفكر فيه، حيث إنه يرتبط باتخاذ القرارات والمماطلة، قاله جوش، شريكي في شركة الاستشارات "WTS": إن الدلالة على براعة وتفوق المدير التنفيذي تكمن في قدرته أو قدرتها على الاستفادة من أدلة تجريبية متنوعة ومتفرقة، ثم اتخاذ قرارات صعبة وقاسية بشكل سريع.. إن القائد الفعال لا يتلكأ ولا يُضيّع الوقت، ولا يغرق في التحليلات والإحصاءات والاحتمالات، ففي بعض الأحيان، يتم اتخاذ بعض القرارات بدون تفكير، ولكنها تُتخذ على أية حال، وبالنسبة لهؤلاء الأشخاص المتفرِّدين، لا تجد كلمة المماطلة في قاموسهم.



سوف تبدأ الآن

إليك تمرين واقعى وخارجى ومرتفع قليلاً، ويتعلق بما يحدث الآن وفي اللحظة الحالية. والقصة تتعلق بك أنت.

يستطيع أي شخص قراءة أي كتاب، ولكن التحول واتخاذ قرار بالتغير، فعل يدل على الشجاعة، وهذا أمر واضح، ولأنك قرأت إلى هذا الحد من الكتاب، يُعد تنفيذ منهج السيطرة على الأنظمة، وهو الأمر الذي تأخذه بعين الاعتبار، تحول نحو مسار حياة جديدة.

كيف تصل للمرحلة، التي تبدأ فيها بشكل فعلي بعملية التحول والتغيير بدون تأجيلها إلى تاريخ مستقبلي، حيث من المحتمل أن يكون لديك وقت فراغ؟ إليك كيف: الآن وحالاً – في هذه اللحظة – اترك هذا الكتاب – نعم اتركه الآن، في هذه اللحظة. اعثر على ورقة بيضاء واكتب في أعلاها "الأهداف الاستراتيجية". يمكنك فعل كل هذا خلال دقيقة واحدة.

هيا افعلها.

الآن، ضع هذه الورقة في مكان يسهل عليك إيجادها عنده في وقت لاحق، حتى تعمل كتذكير لك بالنهوض والعمل على إنشائها بشكل عملي، لن يستغرق إنشاؤك لوثيقة الأهداف الاستراتيجية الخاصة بك وقتًا طويلاً – إنها فقط صفحة واحدة –وأعدك أن تشعر بالسعادة تجاه نفسك.

مبروك! لقد بدأت رحلة حجك!

الفصل الخامس عشر

التفكير الحاسم

لماذا؟ لأنني أنا الأم، ولأنني أمرت بفعل هذا.

ـــ أم مجهولة

افعل الأمر الآن، وهيا نواجه التالي أيًّا ما كان!

إن مفهوم المعالجة الحاسمة للأمور مأخوذ من ماكينات تسجيل النقود، حيث يصف أين (ومتى) تم إجراء عملية الشراء.

فلننظر لماكينة تسجيل النقود بعين الاعتبار والتحليل؛ قبل أن يبتعد العميل عن الماكينة، يكون الغرض الذي اشتراه العميل قد تم استبداله بواحد آخر، واكتملت عملية محاسبة داخلية، وتم خصم العمولة، وهذا المفهوم موصوف في وثيقتنا للمبادئ التشغيلية العامة، المبدأ رقم أربعة عشر: "افعل الأمر الآن، كل الإجراءات مبنية على نظرية 'الفعل الحاسم'. نحن لا نؤجل أي إجراء، إذا أمكن تنفيذه فورًا، ومثل أي منفذ كبير يبيع بالتجزئة، نحن نحدث المخزونات وقواعد البيانات في الوقت نفسه الذي تجري فيه المعاملات التجارية."

وفي شركتي، لا تجد الأعمال الورقية طافية فوق المكاتب بعد أية معاملة. فنحن نسأل

أنفسنا "كيف يمكننا إتمام المهمة الآن بحيث لا نضطر إلى التعامل مع تفاصيل عالقة لاحقًا؟" ثم نكمل المهمة الآن، ونواجه ما يطرأ علينا بعد ذلك.

إن الهدف من عملية المعالجة الحاسمة للأمور الانتهاء من التفاصيل قبل ظهورها. وتحقيق هذا الحسم يُعد نقيض مفهوم حل المشاكل بصورة مؤقتة. فهو يعني أن يكون المرء في وضع الهجوم والسيطرة، وعيناه مفتوحتان، جاهز للتعامل مع أي ما يطرأ من أمور؛ بدلاً من التلفت إلى الوراء في وضع دفاعي، وإهدار وقت ثمين في فرز وتصنيف تفاصيل قديمة، أتريد مشروعاً جديداً؟ ابدأ بتحريك الأمور في اللحظة الحالية!

ويسمح لك مفهوم المعالجة الحاسمة، في حياتك الخاصة والعملية، بالتركيز على المسار الذي تنطلق فيه إلى الأمام، بينما تمنع استراتيجيات أنظمة أخرى خاصة بك المشاكل من التسلل إليك من الخلف، قم بتبني هذا المفهوم وسوف تشعر بثقة قوية، والتي تعد نقيض الشعور بالانهزام، وسوف تختفي أعذار "لا أملك وقتًا كافيًا" و "أنا مشغول للغاية" من حياتك.

وباختصار، إليك استراتيجيتان للمعالجة الحاسمة للأمور، ستساعدانك على جعل حياتك بسيطة وواضحة، الاستراتيجية الأولى : هي أن ترفض المكالمة تمامًا.. انته من المهام الواجب عليك إتمامها الآن وعلى الفور إما من خلال القيام بها وإنجازها أو تفويضها إلى أشخاص آخرين أو بالتخلص منها وتقرير عدم تنفيذها، اجعل مهمتك وسعيك أن تقضي على المهام بالضربة القاضية كما لو كنت في لعبة الملاكمة، كن عدوانيًّا وجديًّا. والاستراتيجية الثانية : هي أن تجعل تنفيذ المهام يتم بشكل أوتوماتيكي، وبالتالي إزالة التدخل البشري، وعبر قيامك بهذا التشغيل الأوتوماتيكي، سيتحقق هدفك في تنفيذ الأمور بشكل فوري بدون أي مجهود. إذن، ما هو الهدف والغاية؟ التشغيل الآلي – التفويض – التخلص.

إليك فائدة إضافية لمفهوم المعالجة الحاسمة للأمور: ستصبح في وضع أفضل وأكثر استعدادًا لمواجهة ضربات ومصائب الحياة الحتمية.

القيادة على طريقة رقصة الكونجا :

إن تبنّيك موقفًا حاسمًا في التعامل مع الأمور يجعلك الشخص الأول في رقصة الكونجا التي تؤديها الأنظمة التي تشبه الراقصين، فأنت من يحدد اتجاه الطابور وسرعته، وكل الأنظمة (الراقصين) الخاصة بك سوف تتبع خطاك بالضبط، وسوف يسير الطابور إلى الوجهة التي تريدها، بالرغم من التفاوت في شكل وحجم ولياقة الراقصين الذين يتبعونك، فأنت القائد الذي يحدد المسار الذي يسير فيه الطابور، بينما يوفق هؤلاء الراقصون أنفسهم لاتجاهك بشكل تلقائي. (وما هي المهمة التنظيمية البسيطة لهؤلاء الراقصين التابعين؟ أن يظل كل منهم متصلاً بمن قبله وأن يظل ضمن المسار الذي حدده القائد.)

إنها فقط الطريقة التي نعمل بها هنا :

عندما يسأل موظف جديد بشركتي نفسه : "هل ينبغي عليّ أن أقوم بهذا الأمر الآن أم لاحقًا؟"، يرد على نفسه انطلاقًا من انضباطه الداخلي القائم على التسويف بالشكل التالي: "ما الفرق إن قمت بهذه المهمة الآن أو لاحقًا؟ أنا فقط أشعر أنني لا أريد القيام بها الآن.

وسوف أقوم بها لاحقًا، حيث أعتقد أنني عندها سيكون شعوري بالقيام بها أكبر." أو قد يقول : "أنا أعمل بشكل أفضل عندما أكون تحت الضغط، فأنا بحاجة إلى موعد نهائي وشيك، حتى أجبر نفسي على العمل، ولهذا سأقوم بهذه المهمة في الأسبوع المقبل عندما يكون الموعد النهائي قريبًا ... أو قد تختفي المهمة بشكل إعجازي بحلول هذا الوقت."

هل يبدو ما أقوله مألوفًا بالنسبة لك؟

ولهذا، نطلب من الموظف الجديد أن يُغيّر هذا الحوار الداخلي إلى "سوف أقوم بهذه المهمة الآن، لأن هذه هي الطريقة التي يعمل بها الموظفون هنا في 'Centratel'."

ويتبنى مديرونا المحنكون شعار تنفيذ الأمور بشكل فوري، ليس فقط لأن هذه هي سياسة الشركة، ولكن لأنه شعار فعال للغاية. وقاعدة العمل عندنا هي "قم بعملك الآن، وواصل يومك!"

نعم، قد يكون إصدار الأوامر بناء على "لأنني أردت بهذا" مسببًا لشعور الناس بالضيق، خاصة في الوسط الاجتماعي الغربي المليء بالحرية والاستقلالية، اللذان نعدهما نحن الغربيين من المسلمات، فنحن لا نحب الأحكام التعسفية التي يفرضها الآخرون علينا، ولكن في عالم الأعمال، يملك الموظف الحرية في الاستقالة إذا لم تبد له قواعد العمل منطقية أو مناسبة، ففي العالم الحر، يستطيع أي شخص أن يترك وظيفته ويذهب للعمل لدى شخص آخر، أو يبدأ عمله الخاص به، أو يجلس على أريكته ولا يفعل شيئًا.

ولكن بالنسبة لموظف شركتي الجديد، بمجرد أن يختبر مفهوم المعالجة الحاسمة، وتثبت قابلية تطبيقه، يصبح تبنيه لهذا المفهوم أمرًا بديهيًّا ويسيرًا، والغاية من هذا؟ تحقيق نتائج نهائية ممتازة باستمرار، مما يعد تجسيدًا لمبدأ تشغيل قوي كالصلب.

بالطبع ينتشر مفهوم المعالجة الحاسمة للأمور ليصل إلى القرارات الخاصة بالحياة الشخصية، وإليك تبسيطًا مفرطًا ولكنه يوضح النقطة التي أريد التعبير عنها "أنا أتسوق بحثًا عن ملابس. وبينما أنا خارج المنزل، هل ينبغي عليّ أن أتوقف لمرة إضافية لأشتري خضروات للغد؟" الإجابة هي بالطبع "نعم"

القيام بمهام متعددة من اختصاص الآلات :

إن الهدف من استخدام استراتيجيتي المعالجة الحاسمة للأمور هو تعزيز ودفع الأنظمة الأساسية فائقة الفاعلية، ولكن من المهم أن نتذكر أنه أثناء تطبيق المعالجة الحاسمة في ماكينة تسجيل النقود، تم القيام بكل المهام الواجب تنفيذها في الوقت نفسه بشكل أوتوماتيكي، إذ إن القيام بمهام متعددة – تنفيذ العديد من الأنظمة في الوقت نفسه – أمر مثالي بالنسبة للحاسوب، وليس للإنسان، دع حاسوبك يقوم بتنفيذ مهام متعددة، في الواقع، من عقائد وقواعد فلسفة العمل بشركتي ألا يقوم الموظفون بتنفيذ مهام متعددة؛ وبدلاً من هذا، يقومون بـ "إعطاء اهتمام كامل للمهمة قيد التنفيذ التي في أيديهم الآن" (المبدأ التشغيلي رقم 27)، وهذا يعني تنفيذ مهمة واحدة بشكل خطّي تتابعي متسلسل.

عدد ساعات العمل الأسبوعية أربعون ساعة فقط:

ينتج مفهوم طريقة عمل الأنظمة بشكل طبيعي استراتيجيات توفر الوقت، وبلا أدنى شك، يرتبط التفكير الحاسم إلى حد كبير بالإبقاء على عدد ساعات العمل الأسبوعية لموظفينا في نطاق معقول.. قلت أنا وشريكي في الأعمال لموظفينا "إليكم الصفقة التي نعرضها عليكم: إذا عملتم بنسبة 100٪، فسوف نكفأكم بشكل مجزي للغاية." نعم، إنه وعد عام، ولكن الضمان الذي نقدمه لموظفينا أنه إذا عملوا بجد واجتهاد، فسوف نقدم لهم رواتب كبيرة وفوائد كثيرة ومكافآت مجزية وعدد ساعات عمل أسبوعية مناسبة.

وبسبب منهجيتنا الحاسمة والفعالة القائمة على اتباع الإجراءات، لا يعمل موظفونا لخمسين أو ستين ساعة (أو أكثر) في الأسبوع، على الرغم من أن هذا أمر شائع في قطاع الأعمال الخدمية، التي تندرج تحته شركتنا، كذلك قررنا أنا وشريكي ألا يعمل موظفونا أكثر من أربعين ساعة في الأسبوع؛ لأننا أولاً : " وعلى المستوى الشخصي، نريد منهم أن تكون لهم حياة خارج العمل، وثانيًا: عندما يتسنى لهم وقت للاسترخاء، يصبحون منتعشين وأقوياء عند عودتهم للعمل، مما يمكنهم من العمل بنسبة 100٪ التي طلبنا منهم تقديمها.

التواصل والمعالجة الحاسمة:

تتواجد منهجية المعالجة الحاسمة أيضًا في قلب وجوهر استراتيجية التواصل الخاصة بنا، فالأفكار الجيدة لها طريقة غريبة في الظهور، حيث تمر سريعًا عبر عملية التفكير بدون أن نلتقطها، وقد يكون المرء في أوضاع مختلفة من قيادة السيارة أو التحدث إلى زميل أو الاستلقاء على الفراش، عندما تخطر على باله فكرة رائعة لا يعرف من أين أتت، وعلى الفور تختفي في اللحظة التالية، لهذا السبب أعتمد على المسجل الصوتي الرقمي الموجود في هاتفي الذكي، فإذا خطرت على بالي فكرة عظيمة لا أدري من أين أتت، أقوم بتسجيلها على الفور، وبعد ذلك يستطيع عقلي المرتب الاستمرار فيما كان يفكر فيه، أياً كان ما هو، وهكذا ستنتظرني الفكرة الرائعة لأتعامل معها لاحقًا، أيضًا أحب تطبيق مسجل " Say It and Mail It" الموجود على هاتف "iPhone" الخاص بي. (أوه، أيعمل هاتفك بنظام أندرويد؟ احصل على تطبيق "Tape-a-Talk"). ولأنها سريعة التطاير في طبيعتها، فإن

الأفكار العظيمة قيِّمة جدًّا لدرجة أنه لا يمكن خسارتها أو فقدانها، بالرغم من عدم وجود طريقة آلية لحفظها على الفور، كذلك قمنا بضبط نظام البريد الصوتي في شركتي، بحيث يمكن بعث الرسائل الصوتية بسهولة إلى طاقم عمل الشركة كله. نعم، بالطبع نستخدم البريد الإلكتروني والرسائل الفورية العادية، ولكن في بعض الموضوعات، تفسر الرسائل الصوتية الموقف بشكل أسرع وبدقة تفصيلية أكبر. (انظر الملحق ط لمراجعة لمحة عامة عن استراتيجية التواصل لدى شركتي "Centratel". أيضًا زر الموقع .workthesystem.com/hyper-communications)

كن قاسيًا في إزالة المزعجات :

في عملك أو وظيفتك أو حياتك الشخصية، ما هو عدد الأمور التي تتعامل معها والتي تهمك بحق؟ هذا ليس سؤالاً بلاغيًّا، ولكنه واحد من الاعتبارات البراجماتية المتعددة، كن قاسيًا في إزالة ما يزعجك في حياتك: الأفكار والبيانات والأمور التي تشغل بالك، التي ليس لها قيمة. أيضًا انظر بعناية واهتمام شديدين إلى المعلومات التي لها بعض القيمة، واعرف ما إذا كان مستوى القيمة بها يكفي ليجعل وجودها مبررًا. فإذا لم تستخدم أية معلومة استقبلتها، أو إذا كان استخدامها هامشيًّا، فصنفها على ما هي عليه مضيعة للوقت و/ أو الطاقة و/ أو المال – ثم أخرجها من حياتك، إلغها من حياتك بلا رحمة!

ماذا ستفعل بكل الوقت والطاقة والمال الذي وفرته وادخرته؟ سوف تصرف هذه الموارد الثمينة في أشياء وأمور لها أهمية.

تعزيز وتقوية العادات :

في أغلب الأحيان، تظهر المماطلة (ها نحن نعود إليها مرة أخرى!) في الأوقات السيئة، التي عندها تكون قوة إرادة المرء ضعيفة بسبب الضغوط والشعور بالتعب والمشاكل والتشتت، وغالبًا ما يكون الاستمرار في تبني وتنفيذ مفهوم المعالجة الحاسمة هو أول الضحايا، فأنت تفكر قائلاً لنفسك : "نعم، مفهوم المعالجة الحاسمة مفهوم جيد، ولكنني أشعر اليوم بالتعب، كما أن الغد موجود دائمًا."

على الأرجح أنت على حق، ففي أكثر الأحيان، يمكننا تأجيل تنفيذ أية مهمة إلى الغد، ولكن الخطر يكمن في أن فعل التأجيل هذا، يُضعف أية عادة يقوم بها المرء؛ ولكن عندما يكون لديك عذر لتأجيل عمل شيء ما، ومع ذلك تفعله على أية حال، عندها تصبح عادة تنفيذ الأمور بشكل فوري أقوي على نحو متزايد.

تتعلق إجراءات المعالجة الحاسمة للأمور بالانضباط الذاتي والرغبة في الانتشار والوصول إلى فعل الأمور غير المحبب فعلها. فقط افعلها!

تمهل ونظم أمورك:

يعيش العديد من الناس في فوضى، لأنهم يفشلون في التمهل بالدرجة الكافية، التي تمكنهم من وضع الأهداف وتحديد استراتيجيات معقولة لتحقيق تلك الأهداف. وغالبًا ما يسود التسرع الطائش في المواقف التي ينبغي فيها على المرء أن يقوم بتعديلات في النظام بشكل هادئ، التي بدورها ستمنع المشاكل من الحدوث مرة أخرى.

نعم، الكلمة الرئيسة هي تمهل، وهذا التمهل هو – دعني أخمن – ما تكافح لفعله الآن بينما تشق طريقك عبر هذا الكتاب، هل أنا على حق؟ إن كنت كذلك، فخذ نفسًا عميقًا ... وفقط تمهل!

إن لم يبد لك أن التمهل هو الفعل الصائب في البداية، فهذا أمر طبيعي. كن صبورًا.

لقد بدت لي أول دلالة على هذا المفهوم القوي إلى حد كبير، عندما كنت في فريق التزلج في المرحلة الثانوية، عندما كنت أتدرب على سباق التزلج المتعرج؛ وهو سباق كان يتطلب التروي ورد فعل سريع وقوة وتوازن، وكنت قد اعتدت على خوض هذا السباق مندفعًا بقوة، مما كان يجعلني أفقد توازني، وكانت يداي وقدماي تتخبطان، وكنت أعطي كل طاقتي في هذا السباق، ولكن نتائجي كانت متوسطة، وفي كثير من الأحيان كنت أرتطم وأقع ولا أكمل السباق على الإطلاق، وكان هذا بسبب ما لم أستطع اكتشافه بنفسي: وهو أن الأخطاء والاختلالات المتكررة تنتج من اتباع نهج قائم على الإصرار والقوة الغاشمة.

فكانت عدوانيتي هي ما ينتج فشلي.

ثم في يوم ما، طلب مني مدربي، أوتو فراي، أن أسترخي وأن أتزلج "بسلاسة وببطء" بدلاً من التزلج "بقوة". في البداية، كان الأمر مُحبطًا، لأنه بدا لي أنني لم أكن أبذل ما يكفي من مجهود، ولكنني أجبرت نفسي على الاستمرار في التزلج ببطء وسلاسة. وتحسنت نتائجي على الفور وبشكل جذري. ومن تلك اللحظة فصاعدًا، بما في ذلك العامين اللذين أمضيتهما في فريق التزلج بالجامعة، لم أفشل أبدًا في إنهاء أي سباق، وكنت دومًا ضمن أعلى خمسة في النتائج، ولم يؤثر هذا الدرس الذي تعلمته في السادسة عشر فقط على مهاراتي في التزلج فحسب، بل كان دلالة على أسلوب أكثر فاعلية في معالجة الأمور. وبعد هذا ببضع عقود من الزمان، انتشر درس التمهل إلى باقي حياتي.



قم بقياس جسمك

لقد ذكرت هذا الأمر في وقت سابق، ولكنني أود معالجته هنا بتفصيل أكبر، منذ خمسة عشر عامًا، في أعماق الفوضى التي كان عملي يشهدها، كنت أواجه أيضًا جسدًا مريضًا وعقلاً مُجهداً. فكنت أهذي خلال اليوم، وفي المساء لم أستطع النوم. ووصف لي طبيبي مضادات للاكتئاب، ثم وصف لي الريتالين، حيث كان مقتنعًا أن مشاكلي كانت تنبع من الاكتئاب ، بالرغم من عدد ساعات عملي التي بلغت المائة!

ولكن كنتيجة للتنوير الصغير الذي انتابني وكشف لي مفهوم الأنظمة في عملي، علمت أن جسدي مثله مثل عملي يتكون من مجموعة من الأنظمة. فسألت نفسي "مِمّ يتكون جسدي المادي." وكانت الإجابة واضحة. يتكون الجسد البشري من مواد كيميائية، ومتسلحًا بهذا الإدراك، طلبت من طبيبي أن يسمح لي بالقيام بمجموعة واسعة من فحوصات الدم، ولأنه كان مقتنعًا باكتئابي، رفض الفكرة في البداية، ولكنه بعد ذلك سمح لي بإجراء تلك الفحوصات.

وأظهرت تحاليل الدم أن الغدد الكظرية عندي قد توقفت عن العمل، وكذلك

هرمون ديهيدرو إيبيآندرو ستيرون الرئيسى، وكانت معدلات هرمون الضغط: الكورتيزول متوسطة، بينما كان هناك اختلال بهرمونين آخرين مهمين، وكان جسمي في حالة جفاف مزمن.

وكانت مهمتي أن أعمل على معالجة الاختلالات الوظيفية بشكل فردي، وأن أصلح كل اختلال على حدة حتى يصل إلى معدلاته الطبيعية. وبمجرد تمكُّني من إعادة أنظمة الهرمونات الخمسة المختلة كافة إلى المعدلات الطبيعية، أصبح لديّ جسدًا متوازنًا وعقلاً منتبهًا. وكيف لا؟

وعلى مدار العامين التاليين، كنت أقوم بفحوصات دم بشكل متكرر، بينما التزمت بتناول مكملات غذائية ومضاعفة شرب السوائل وتعديل نمط الحياة الخاص بي، مما مكنني من إعادة التوازن إلى أنظمتي الكيميائية المختلة، وبنهاية هذين العامين، أصبحت قويًّا جسديًّا وذا عقل صافٍ وواضح.

هل كان الأمر بهذه السهولة؟ نعم ولا، من ناحية، كان الطريق نحو التعافي واضحًا – أي ما وجب عليّ فعله كان واضحًا، ومن ناحية أخرى، كان من الصعب في بعض الأحيان أن يظل المرء محتفظًا بانضباطه الذاتي بالدرجة الكافية، ليقوم بما يجب القيام به. وكنت اتعثر بين الحين والآخر، ولكنني نجحت بدرجة كافية جعلتني أحسّن جسدي بشكل هائل. هل ما زلت أتعثر؟نعم!

ماذا عنك؟ هل أنت متأكد من أن المواد الكيميائية التي يتكون منها جسدك تعمل على ما يرام؟ إن لم تكن كذلك، هل يحتمل أن يؤثر هذا بشكل سلبي على أداءك الجسدي والعقلي، على سعادتك؟ فكر في أن تتحكم في صحتك بنفسك من خلال توجيهك لطبيبك وسماحه لك بإجراء فحوصات دم شاملة. ومرة أخرى، قد لا تحتاج إلى طبيب، ربما تكون في حاجة فقط إلى إجراء تمارين رياضية بشكل منتظم وأكل طعام صحي وبشكل أفضل وأن تذهب إلى النوم مبكرًا.

ربما تكون بحاجة فقط إلى تحسين النظام!

هناك نقطة أخيرة تتعلق بقياسك لجسمك، إن كنت مدمنًا على تناول مادة ما، حتى ولو كانت جيدة، فسوف يحدث اختلالاً بالتوازن، إن أية مادة خارجة عن الجسم تتسبب في إحداث اختلال بداخله؛ لهذا نقطة الانطلاق الجيدة هي أن تتوقف عن تناول تلك المواد مرة واحدة وأن تواجه العالم، قد لا يكون الطريق يسيرًا، ولكن إن استطعت إخراج تلك المادة من جسمك، فستصبح ضمن فئة من النخبة المحافظة على جسدها.

لا يوجد مكان أفضل من جسد المرء ليبدأ فيه بتصحيح الأمور، إن استخدام استراتيجية الأنظمة لتحليل الهيكل الجسدي – ذلك الهيكل الشبيه بالسيارة التي تحمل الوعي الفردي وتنقله – ثم إصلاحه هو أكبر الجهود الخارجية والمرتفعة قليلاً فى التأثير التي يمكنك فعلها.

الفصل السادس عشر

أنظمة استثنائية
يشغلها أشخاص عظام

ابدأ بالأشخاص الصالحين، وحدد القواعد، وتواصل مع موظفيك، وحفِّزهم وكافئْهم؛ إذا فعلت كل هذه الأمور بفاعلية، فلا يمكن أن تخطأ.

ـــ لي آيا كوكا

لم أقم بعد بمعالجة نقطة جوهرية ودقيقة بصورة كافية ترتبط بآلة الأعمال التجارية التي سوف تنشئها: وهي أن تصمم هذه الآلة بحيث يستطيع تشغيلها والعمل عليها أشخاص عاديون مثلك ومثلي، أشخاص لا يمتلكون قوية خارقة.

قال لي بعض الأشخاص الذين أعرفهم : "أنا متأكد أنك شخص ناجح لأنك كنت محظوظًا بدرجة كافية لتجد أشخاصًا جيدون للغاية يعملون لديك." وترجمة هذا: "فقط الصدفة هي التي مكَّنتك من إيجاد هؤلاء الموظفين الذين يحترمونك، ويعلمون كل فكرة تدور برأسك، وينفذون كل ما تتمناه عن رغبة منهم ويعملون بجد واجتهاد. أنت شخص محظوظ!"

إن التصور القائل بأنه يجب على المرء أن يجد الأشخاص المناسبين اعتقاد خاطئ واسع الانتشار، ليس الخطأ في العبارة نفسها، ولكن في الاستدلال المعكوس، ففي

شركتي، لدينا بالفعل طاقم عمل استثنائي، ولكن هذا لا يرجع إلى الحظ؛ ولكنه يرجع إلى جذبنا للموظفين ذوي الجودة المرتفعة واحتفاظنا بهم، وهذا يرجع بدوره إلى بيئة العمل الرائعة التي نوفرها، فبيئة العمل الرائعة تجذب الموظفين الرائعين، نحن فقط بحاجة إلى أن يكون لدينا قدر كافٍ من العقلانية لنرحب بهم عندما يأتون إلى عتبة بابنا.

هناك العديد من الأشخاص المنضبطين الصادقين الذين يعملون بجد واجتهاد في الخارج، يبحثون بهدوء عن مصافحة يد ترحب بهم، ليندمجوا في العمل ويُظهورا إمكانياتهم. وعندما يعملون ويؤدون بشكل جيد، سيرغبون في تلقي الاعتراف ومكافأتهم على مجهودهم هذا.

وكل ما يجب عليك فعله هو أن تجد هؤلاء الأشخاص ثم تقدم لهم تعليمات واضحة وراتباً جيداً ووعداً بمستقبل أكثر إشراقًا. وكالعادة، إنها فقط آليات بسيطة!

إن السعي وراء الموظف البارع، الذي سيحل كل المشاكل – عبر إصلاح سريع يأتي من أعلى إلى أسفل– لا يعد تفكيرًا قائمًا على مفهوم الأنظمة. ففي الأعمال القائمة على مفهوم السيطرة على الأنظمة، يكون عملك كقائد أن توفر آلة عمل استثنائية تنتج لك طاقم عمل يعمل بجد واجتهاد ويكنُّ لك الولاء ويظل معك على المدى البعيد – حل من أسفل إلى أعلى.

وهكذا يصبح هؤلاء الأشخاص البارعون موظفين جيدين؛ ويمكنك أن تتيح لهم فرصة أن يتألقوا من خلال الاحتفال بهم وبمهاراتهم الفطرية وحماستهم الكبيرة. فاستمع باهتمام لتوصياتهم، وقدِّم لهم الفرصة وأطلق سراحهم ليعملوا بحرية.

تطبيق الإرشادات بحزم:

ساعد طاقم عملك على تجنب خطر التورط والانحصار داخل إيجابيات وسلبيات قرار ما اتخذوه، وحقق هذا من خلال تشجيعهم على تطبيق إرشادات الوثائق الثلاثة المهمة بحزم بدون الحاجة إلى مراجعة الأمر معك بشكل دائم قبل أن يفعلوا أي شيء. أخبرهم أن ارتكابهم أخطاء أفضل من ترددهم وانتظارهم الموافقة.

ففي شركتي، أحب بشكل كبير أن يذكر لي أحد الموظفين أنه أخذ قراراً معيناً، ببساطة لأن هذا متوافق مع إرشاد موجود ضمن وثيقتي الأهداف الاستراتيجية والمبادئ التشغيلية العامة، وموجود على نحو خاص ضمن أحد إجراءات العمل، وما أحبه أكثر من هذا، أن يقدم لي أحد الموظفين توصية لتحسين إحدى هذه الوثائق.

إلى هؤلاء الأشخاص، أنت مدين بالأفضل :

أنت تريد أشخاصًا أذكياء وصادقين وخلوقين ومتحمسين يؤمنون بما أنشأته؛ أنت تريد الأفراد الذين أصبحوا مفتونين برؤيتك، والذين سيرغبون في الاستمرار معك في المستقبل – على الأقل لفترة ما، إن هؤلاء الأشخاص الصالحين والجيدين هم حجر الأساس والقاعدة المتينة لمستقبلك، وإليهم تدين بتقديم الأفضل – وحجر الزاوية لهذا الأفضل هو آلة الأعمال التي تم بناؤها بعناية شديدة، والقائمة على مفهوم الأنظمة.

ثم إذا علمتهم جيدًا ونموا مع نمو الشركة، وإذا خرجوا من شركتك في يوم ما وبدأوا عملهم الخاص بهم، فسيعطي هذا سمعة جيدة لك، ومن ناحية أخرى، سيكون قرارهم بالبقاء والاستمرار في العمل لديك على المدى البعيد ثناء شخصي فائق لك.

هل التركيز على المنتج أم النظام؟

سيبدو من المنطقي أن يركز القائد بشكل فائق على إنتاج المنتجات وإيجاد العملاء. ولكن هنا تكمن المشكلة! إن التركيز بشكل حصري على هذه المهام بدون وجود استراتيجية عامة لتحسين النظام الذي ينتج المنتجات ويحدد كيفية تسليمها، سيؤدي في النهاية إلى حدوث اختلال وظيفي، لأنه لم تتم معالجة أسباب وجذور المشكلة.

فالفشل في تبني منظور خارجي ومرتفع قليلاً هو السبب الرئيسي وراء بقاء واستمرار شركة تجارية واحدة فقط من أصل مائة شركة بدأت عملها منذ خمسة عشر عامًا.

إليك خبر جيد: تؤدي تلك الشركات الناجية، التي بقى منها واحدة من أصل مائة شركة أخرى، عملاً جيدًا للغاية، ولو كان الوضع قاتمًا، فهناك مزيد من الأخبار

الجيدة لك على المستوى الشخصي: الأغلبية الساحقة من منافسيك سوف يهلكون ولن يستطيعوا الاستمرار والنجاة.

افهم ما هو العامل المشترك بين كل الشركات الناجحة: لا يجب أن يقضي القائد معظم وقته في تنسيق وترتيب الصفقات الكبيرة وإجراء الاجتماعات؛ بل يجب عليه أن يقضي معظم وقته في الإشراف على التحسينات التي تتم في آليات النظام التي تنتج وتبيع المنتج أو الخدمة التي تقدمها الشركة.

الحصول على تأييد طاقم عملك للمنهج :

إن الحصول على تأييد طاقم العمل أمر محوري في شركتي الاستشارية " Premier Consulting" (انظر الملحق و). فهناك تفاصيل دقيقة داخل عملية تمكين الموظفين يجب بناؤها في آلتك الجديدة، فعلى سبيل المثال، وكما ذكرت آنفًا، لا ينبغي تمكين الموظف فقط من إنشاء إجراءات عمل جديدة، فينبغي تشجيعهم على تقديم اقتراحات بشأن الإجراءات الموجودة بالفعل. (وهذا عنصر أساسي لدى منصة برنامجنا الحاسوبي لتوثيق الأعمال، انظر الملحق ي). أيضًا، وكما ناقشنا في السابق، ينبغي أخذ اقتراح الموظف في الاعتبار والنظر فيه، واتخاذ قرارات مبنية عليه في أسرع وقت ممكن (انظر الفصل الحادي عشر "إجراءات العمل").

وسيكون هناك العديد من الفوارق الدقيقة الأخرى المتعلقة بأفعال طاقم العمل والتفاعلات بين أفراده، التي ستتطور بصورة طبيعية من وثيقتي الأهداف الاستراتيجية والمبادئ التشغيلية العامة الخاصين بك، تأكد من بحثك بجد واهتمام عن طرق لمكافأة الموظفين على أدائهم الفردي العظيم (انظر الفصل الحادي عشر لترى توضيحًا لنقطة "تلقي الرواتب مقابل التعديل"). وهناك نقطة مهمة يجب ذكرها وهي أنك لن تسمح بممارسة الديموقراطية في عملك التجاري، أنت القائد والكل متفق على هذا! ولكن الأمر يتعلق بما تريده أنت وما يريده طاقم عملك، وقد كتبت مقالاً صحفيًّا يتحدث بشكل واضح وصريح للغاية عن كيف ينبغي للإدارة أن تأخذ رغبات طاقم العمل في الاعتبار (انظر الملحق ز).

إن تمكينك لموظفيك يكمن بشكل رئيسي في استيعابك الذاتي لمفهوم طريقة عمل

الأنظمة الخاصة بك، وبمجرد حدوث هذا، وبمجرد أن ترى عملك التجاري في شكل آلة، ستظهر لك بشكل طبيعي الأبعاد الخفية والتفاصيل الدقيقة الخاصة بالإدارة والتوجيه. واعلم أنه بمجرد تمكين طاقم العمل من أن يكون جزءًا متكاملاً من عملية اتخاذ القرارات الخاصة بتشغيل الشركة، لن تواجه المشاكل السلوكية التي تزعج وتضايق العديد من الشركات. إنه تحول مذهلة رؤيته، وكذلك منطقي تمامًا: فعامل موظفيك كأفراد بالغين وكجزء مهم من الشركة، وهذا ما هم عليه، وسوف يرغبون من تلقاء أنفسهم في تأييد منهجك.

تقييم الأشخاص :

يجب أن يرى طاقم عملك طريقة تشغيل الشركة من المنظور نفسه الذي تراها منه. وإذا أردت أن تكون مسيطرًا ومتحكمًا في الأمور، فيجب أن تكون متحكمًا ومسيطرًا على طاقم عملك، وهذا يعني أنه سيتوجب عليك رفد الأشخاص الذين لا يريدون أو لا يستطيعون العمل وفقًا لرؤيتك. (آسف على قولي هذا). وسوف تستبدلهم بأشخاص جدد يشاركونك مفهوم طريقة عمل الأنظمة الذي تتبناه.

وأثناء بحثنا عن أشخاص يعملون وفقًا لمفهوم الأنظمة لينضموا إلى شركتي، إليك العقبات الأساسية التي يجب على المتقدمين للوظائف تجاوزها، لاحظ أن الفطنة والانضباط الذاتي عوامل مشتركة، فبالنسبة للمتقدم للوظيفة، هل :

1- جاء في الموعد المحدد للمقابلة؟

2- حقق الدرجة الأدنى الضرورية في اختبار القدرات؟

3- يمتلك معلومات عن الشركة؟ هل زار الموقع الإلكتروني للشركة قبل تقدمه للحصول على الوظيفة؟ هل لديه أسئلة عن طريقة العمل في شركتك ونوع الصناعة التي تندرج تحتها، أم أنه يبحث فقط عن أية وظيفة؟ هل الترقي أمر مهم بالنسبة له؟

4- ابتسم؟ هل بدا سعيدًا؟ هل بدا منضبطاً ذاتيًّا بشكل عام؟

5- استمع إليك، أم أن كلماتك كانت تعبر على أذنيه دون أن يسمعها منتظرًا الفرصة التالية ليعبر بها عما يمتلك من خبرات؟

6- عقد معك محادثة عقلانية، ونظر إلى عينيك مباشرة؟

7- بدا مثقفًا؟ كيف كانت سيرته الذاتية؟ وكيف تجاوب وتحدث معك (هل قال العديد من "نعم" "مثل" "كما تعلم")؟

8- بدا أنه يعتني بنفسه؟ إن لم يبدو كذلك فلا بأس، فالحقيقة الأولية هي أن الإهمال الشخصي يحمل في معظم الأوقات انعدامًا في الانضباط الذاتي.

9- لديه تاريخ مهني مستقر، أم أنه كان ينتقل من وظيفة إلى أخرى؟

10- نجح في اختبار المخدرات؟ (فقد أصبحت الماريجوانا مادة مشروعة وقانونية في العديد من الولايات، وأصبح اختبار المخدرات في حد ذاته موضع تساؤل وتشكيك وتحت دائرة الضوء؛ هل هناك مصدر للأشخاص غير المدمنين على المخدرات والكحوليات؟ نعم هناك، قم بزيارة الموقع workthesystem.com/clean)

11- نجح في اختبار التحقق من السوابق الجنائية؟ (بالنسبة لبعض المناصب) .

12- هل لديه توصيات قوية؟ .

إن تحليل عملية المقابلة الذاتية إلى أجزاء صغيرة يحولها إلى اختبار موضوعي واضح وصريح إما أن تنجح فيه أو تفشل. نعم، قد يكون حدس الإنسان مهم، ولكن ينبغي ألا يتجاوز أبدًا إرشاداتك، فلا تخلط بين المشاعر والمنطق، بين الذاتية والموضوعية. ومهما كنت رحيمًا ومتعاطفًا، غالبًا ما يكون شعورك الغريزي "هذا الشخص يحتاج إلى فرصة" على خطأ فاستخدم هذا الشعور الغريزي في استبعاد المتقدمين أكثر من قبولهم. (وهذا إرشاد مفيد يمكنك استخدامه أيضًا في حياتك الخاصة.)

وفي شركتي، من المهم للغاية أن ينجح المتقدم كل العقبات المذكورة آنفًا، فإذا فشل في واحدة فقط، فلن نعرض عليه الوظيفة، لأن هذا المؤشر السلبي الوحيد يدل على مشكلة لن نتمكن من تحديدها، بالرغم من كل المؤشرات الإيجابية الأخرى، نحن قاسون في هذه النقطة ولا توجد استثناءات.

ماذا عن الشهادة الجامعية؟ نحن لا نهتم كثيرًا بهذه النقطة، بالرغم من أن حصول

الدرجة الجامعية قد تشير إلى شخص يستطيع تجاوز التحديات طويلة الأجل وتحقيق الأهداف، شخص تعلم كيف يركز عقليًّا، ولكن لسوء الحظ، لم تعد الدرجة الجامعية مقياساً موثوقاً للقدرة العقلية أو لطريقة تفكير عقلانية.

هناك ثلاثة مديرين فقط من أصل تسعة لدينا يمتلكون شهادة جامعية (وفي الواقع، اثنان منهم درجتهما في العلوم السياسية!).

أنت تعلم هذه النقطة بالفعل: إن توظيف شخص ما ثم رفده ليس فقط استثمار سيء للشركة، ولكنه أيضًا كارثة شخصية كبيرة للموظف، ولصالح الشركة، سيكون من الأفضل بكثير إن لم يحصل الموظف على الوظيفة في المقام الأول، كن متعاطفًا من خلال إنشاء إجراء عمل مدروس (وبالطبع موثق) لعملية التوظيف.

اقتل حيوانات الخلد، وقد الأسطول:

وماذا عن قادة الشركات الناجحة الكبيرة العادية؟ في معظم الأوقات، لا يكون هؤلاء الأشخاص متميزين بالفطرة، فوراء الدرجة الجامعية التي تدل على الذكاء والرغبة في العمل بجد واجتهاد، تكمن أفضليتهم في أنهم يعملون بشكل طبيعي من منظور قائم على مفهوم الأنظمة ، بينما لا تعمل أغلبية الناس وفقًا لهذا المنظور.. إن هؤلاء القادة لهم ثقل كبير لأنهم يفهمون أنه يجب إزالة حيوانات الخلد والتخلص منها، وليس ضربها بشكل متكرر ولا نهائي.

لقد ذكرت هذه النقطة بالفعل، ولكنها جديرة بأن نقولها مرة أخرى: إن مفهوم الأنظمة متأصل بشكل دائم في عقل هؤلاء الذين يقودون المنظمات الكبيرة والناجحة؛ ولكن بالرغم من أنه مفهوم بسيط للغاية، إلا أن العديد ممن ينفذونه لا يستطيعون وصفه، ناهيك عن تحديده بوصفه العامل الحاسم والأساسي لنجاحهم.

وعبر وجود مديرين يفهمون عملية تحسين الأنظمة، يصبح تركيز القادة الناجحين مُنصبٌّ على تحسين الأنظمة حتى تصل لدرجة المثالية، والمحافظة عليها عند هذا المستوى، من خلال إجراء تعديلات فعالة ومستمرة، بينما يتابعون اتجاهات الأسواق والتغييرات

الأساسية فيه بشكل متزامن، ويجب أن يكون هذا عملك إذا أردت أن تخرج من المستنقع الذي يكافح ويعاني داخله معظم الناس.

ولأجل عملك التجاري، يجب عليك أن تعثر على موظفين وموردين وأن تحافظ عليهم، وأن تشرف على عملية إنشاء منتجك وبيعه، وأن تسدد الرواتب والضرائب، وأن توجه الشركة كلها في اتجاه تحقيق الربح، فإذا أردت أن تتقدم، إذن يجب أن يكون منتجك الذي تبيعه ذا جودة فائقة بشكل مستمر، وهذا لن يحدث إن لم يركز موظفوك بشكل مفرط على الآلية الأساسية.

وعلى المدى القصير، يجب أن تركز على إنشاء أنظمة استثنائية محددة ومعرفة بشكل جيد، وعلى المدى البعيد، يجب عليك وعلى طاقم عملك أن تقوما بتعديل تلك الأنظمة وصيانتها بلا هوادة ولا توقف، والنتيجة الثانوية لهذا التعديل والصيانة هي منتج أو خدمة استثنائية يرغب فيهما الناس.

اعلم التالي: يجب أن تبحر كل السفن في أسطولك بأقصى طاقة لها، ولهذا سترغب في معرفة وضمان أن كل موظفيك مؤيدون لك ولمنهجك، فلو كانت هناك سفينة واحدة بطيئة، فسوف تعوق وتحدد حركة الأسطول كله، وسترغب في أن يعمل كل موظفيك بأقصى طاقة لهم في إنشاء الأنظمة وتعديلها وإصلاحها، كذلك يجب أن يسير الأسطول إلى الأمام بأقصى طاقة ونحو الهدف المشترك مباشرة، ومهمتك هي التأكد من حدوث هذا؛ فإيجاد الأشخاص العظام والحفاظ عليهم هي أولويتك الأولى.

وإذا كنت تعمل في وظيفة وأردت أن ترتقي في شركتك، فالتحديات متشابهة، فلكي تكون فائزًا على المدى البعيد يجب عليك أن تكون أكثر فعالية من زملائك، ولن تحقق هذا من خلال الاعتماد على المظهر الجيد والجاذبية الساحرة أو من خلال لعب لعبة تحطيم حيوانات الخلد إلى ما لا نهاية مثل كل الآخرين.



متجر بقالة

من النتائج الثانوية لتطبيق مفهوم الأنظمة القدرة على التمييز بين ما هو فعال وما هو مختل على الفور.

في جنوب كاليفورنيا، توجد سلسلة متاجر بقالة معينة تضمن بحماس أن كل فروعها منظمة بدقة ومتمحورة على المستهلك، فصفوف البضائع ممتلئة، وكل شيء نظيف ولامع. في الواقع، تجد العاملين في تلك الفروع نظيفين ولامعين! امش في الممرات وراقب عين أي موظف، وسوف تشعر بالفخر يشع منها.

فكل فرع عبارة عن نظام حازم، وأنا لا أعرف الإدارة العليا بشكل شخصي، ولكن من الواضح أن هناك نموذجاً لا تشوبه شائبة لاستراتيجية أنظمة موثقة ومدروسة، توجهها الإدارة العليا للسلسلة حتى موظفي الخطوط الأمامية.

بالطبع هناك شركات أخرى مثل تلك السلسلة بالضبط، وليست شائعة ولا منتشرة ولكن يمكنك الشعور بها، وعندما تفعل ذلك، امض هناك بعض الوقت وفكر في آليات النظام وراء هذا المستوى من الفعالية، راقب وتعلم.

من اليسير أن يجد المرء شركات متعثرة، ولن تستطيع منع نفسك من قضاء بعض الوقت فيها فهي في كل مكان، ففي زيارة تلك الشركات، يمكنك تعلم الكثير، لاحظ انعدام الفخر وانعدام الرقابة التفصيلية واشعر بالفوضى؛ إنها نقيض ما تريده لحياتك وعملك.

الفصل السابع عشر

الاتساق والقهوة الباردة

ليس هدفي من الإبحار أن أبدو متألقًا أو خاطفًا للأبصار في السباقات الفردية،
ولكن فقط أن أكون متسقًا على المدى البعيد.

ـــ دينيس كونر

في منطقة "Pacific Northwest" الواقعة في الشمال الغربي للولايات المتحدة، تنتشر أكشاك للقهوة بشكل مكثف، وغالبًا ما يكون حجمها أقل من مائة قدم مربعة، وتتواجد تلك البنايات الصغيرة القابلة للحركة في مواقف السيارات الملاصقة للمقاطعات المزدحمة والشوارع ذات الكثافة المرورية العالية، وفي أغلب الأحيان، يعمل بها جرسون مرح مبتسم الوجه، وهذه الأكشاك ملائمة لشاربي القهوة المتعجلين من أمرهم، والخلْطات التي يقدمونها مليئة بالتعقيد وقد يكلف الكوب منها 8 دولارات أمريكية، وبالرغم من أن تلك الأكشاك تقدم لك كل أنواع القهوة التى يمكن تخيلها، إلا أنني في الغالب لا أستخدمها. وفي الأوقات النادرة التي أشرب فيها القهوة، أخرج عن المسار وأذهب بشكل مخصوص لأشتريها إما من متجر وطني معروف أو من متجر محلي، مع تفضيلي للأخير (لأنه محلي).

منذ زمن بعيد، بينما كان عدد ساعات عملي الأسبوعية ثمانين، قررت تجربة كشك جديد بالقرب من منزلي، ففي صباح أحد الأيام، في الطريق إلى العمل، أوقفت السيارة، لأشتري قهوة وكنت في حاجة ماسة إلى كوب من القهوة السوداء الساخنة القوية.

واقترب الجرسون من شباك سيارتي، وقدم لي القهوة في كوب من الورق، وضعت الكوب على حامل الأكواب في السيارة، واهتممت بإعادة سيارتي إلى الطريق المزدحم، ورجعت مرة أخرى إلى الطريق المؤدي للعمل، وكنت متلهفًا جدًّا للرشفة الأولى ثم ... أوووف! كانت القهوة باردة ورقيقة وبلا طعم، شعرت عندها برغبة في الغثيان! ووصلت على الفور إلى أعلى مستويات الإحباط ، وتذكرت على الدوام كم كنت متضايقًا من هذا الكوب بالذات.

خرجت مرة أخرى عن الطريق المؤدي للعمل، وقدت السيارة إلى وسط المدينة حيث يوجد متجر قهوة أعرفه، وبسعادة غامرة ألقيت بكوب الكشك الممتلئ في سلة المهملات خارج المتجر واشتريت كوبًا آخر.

وكما عوَّدني هذا المتجر، كانت القهوة ساخنة وقوية؛ وحتى يومنا هذا، أتذكر كم كنت راضيًا من هذا الكوب بالذات.

وبعد عشرين عامًا، إليك أثر هذه التجربة التي لا تزال تفاجئني: أصبحت أتجنب شراء القهوة من أي كشك. لماذا؟ هل أنا حاد في نقدي أو غير متسامح بشكل كبير؟ لا هذا ولا ذاك ، فالأمر يتعلق بصورة أكبر بخدمة الذات؛ فأنا لا أريد أن أشعر بهذا الإحباط والضيق مرة أخرى، ولأنني بشكل خاص لا أريد أن أبدو أحمقًا لأنني ارتكبت الخطأ نفسه مرتين.

إذن، بعد كل هذه السنوات، لا تزال رغبتي الأولى عند شراء القهوة أن أتجنب شراءها من كشك، إذا كان هناك أحد المتاجر التي اعتدت على الذهاب إليها في نطاق خمسة أميال، ولأسباب متنوعة أخرى، أميل عادة إلى أماكن محلية أخرى، تتضمن ستة مطاعم وستة متاجر تجزئة وأكثر من محطة بنزين. أعلم أن أحكامي المبنية على الغريزة ليست عادلة إلى حد كبير ولا حتى عقلانية، ولكنها واقعية.

إن شركتي تعمل في مجال الخدمات، إذن فالحكم على جودة خدمة ما، هو ما أركز عليه بشكل طبيعي أينما ذهبت، وعندما أكون في الخارج، أجد نفسي مشغولاً بتقييم جودة

الخدمة التي تقدمها المطاعم أو متاجر التجزئة أو دور العرض السينمائي أو فنادق المبيت والإفطار أو وسائل النقل العامة، إلخ. إنه تحليل لا شعوري أقوم به حتى أرى خدمة فائقة أو سيئة بشكل خاص، وعندها ينتقل هذا التحليل على الفور إلى الوعي والإدراك. وعندما أرى جرسوناً أو موظفاً ذا أداء فائق، من هؤلاء الذين لا يستطيعون التوقف عن الابتسامة، تلك الابتسامة التي تعبر عن أنه مسرور بجد من أنه يعمل في هذا المكان أو ذاك، أعرض عليه على الفور أن يعمل عندي، وعلى النقيض، قد أتجنب دخول مكان ما إلى الأبد بسبب سلوك سيء من أحد العاملين به.

وخارج العمل، أيضًا يقوم المديرون بشركتي بهذا التحليل والتقييم بشكل طبيعي. فبمجرد أن يتأصَّل داخلك مفهوم الأنظمة، من المستحيل أن تتجاهله، ولا مجال للعودة بعد ذلك!

وإنصافًا للعاملين بأكشاك القهوة، قررنا منذ بضع سنوات أن نوزع مشروبات على العاملين بالشركة في أيام الاثنين (حيث نشتري أكواباً من مشروبات الكاكاو لكل العاملين في صباح أيام الاثنين، حيث يكون فيها العمل كبيرًا) يقدمها لنا كشك ، وليس أحد المتاجر المحلية، وأصبح هذا عادة نقوم بها، والمشروبات التي يقدمها لنا الكشك ممتازة بشكل مستمر، هل يحتمل أن يكون هناك شيء ما يمتاز به هذا الكشك؟

هل يحتمل أنه يعمل بطريقة مختلفة عن طريقة الكشك ذي الكوب البارد القديم؟ والإجابة على السؤالين هي بالطبع نعم.

لماذا كانت قهوة الكشك القديم سيئة للغاية؟ لم يحدد المالك إجراءات لضمان تحقيق جودة مرتفعة متسقة؛ ولأنه كان غير منظم، لم يملك أدنى فكرة عن وجوب إدارة المرء للأنظمة بشكل واعٍ، حتى يحافظ على زبائنه، وأكثر من هذا أنه لم يملك أدنى فكرة عن التأثير السلبي الهائل لكوب قهوة واحد سيء، أنا متأكد أنها تعمل كل يوم بلا إعداد، آملة في حدوث الأفضل، تصيب أحيانًا وتخطئ أحيانًا أخرى، وتقع ضحية لعواطفها أو لسلوكيات زبائنها أو حتى للطقس. والنتيجة؟ خروج هذا الكشك من الأعمال وإفلاسه بعد فترة قصيرة.

الهدف الأساسي للقائد :

بعد أن راقبت رد فعلي المبالغ فيه تجاه هذا الكوب الوحيد بموضوعية، تعلمت شيئًا مهامًا هو أن : نجاح أي شركة هو النتيجة المباشرة للجودة المرتفعة المتسقة المُقدمة.

ماذا لو كان المرء يعمل لدى شخص آخر؟ الإجابة على هذا السؤال سهلة، إليك هدفك: "رئيسي هو زبوني الأساسي. ففي العمل، مهمتي الأولى هي ألا أخذل رئيسي أبدًا." (إذا كان رئيسك لا يُحتمل ولا يُطاق، أو وصل الموقف بينكما إلى طريق مسدود، فالخروج منه هو على الأرجح أفضل استراتيجية) .

في ثقافتنا، وبالرغم من نزوع الكون إلى الفعالية، تكون جودة الخدمات سيئة في كثير من الأحيان، وهذا يرجع في معظم الأوقات إلى نزوع الإنسان إلى إهمال الأنظمة التي تنتج الخدمة، ولكن الخبر الجيد هو أن تقديم خدمة ممتازة وفائقة أمر يسير، إذا ما انصب تركيز قائد الشركة على إنشاء الأنظمة المؤسسية وصيانتها، تلك الأنظمة التي ستضمن جودة متسقة.

أقولها لك مرة أخرى: يجب أن يكون إنشاء الأنظمة الداخلية وصيانتها وتحسينها الهدف الأساسي للقائد.

وما سأقوله بعد ذلك ليس مثالاً ساخرًا للغاية. أنت لا تريد أن تتم معاملة زبون ما بطريقة سيئة من قبل موظف يعاني من دوار ما بعد السكر، ولكن ما تريده نظام يوفر لشخص يمر بيوم سيء الاحتياجات الأساسية (على افتراض أن هذا الشخص ليس موظفًا يواجه مشاكل بشكل مزمن). لن تستطيع وقف صداع يشعر به أحد الأشخاص، ولكن يمكنك إنشاء إجراءات قوية ومرنة ومعقولة تمكنهم من إنهاء نوبة عملهم بدون إبعاد الزبائن وجعلهم ينفرون من المكان.

إن عدم تقديم التوجيه لموظفك الذي لا يشعر بأنه على ما يرام (اليوم) وترك الأمور برمتها على مسئوليته رهان خاسر ، فالأرقام والبيانات لا تبشر بالخير لك، سواء كنت مالك العمل التجاري أو رئيس القسم.

وماذا لو كنت تعاني من صداع ودوار؟ إذا سيطرت على أنظمتك بالقدر الكافي، فاجلس واهدأ ليوم أو يومين، وكن بعيدًا عن العمل ولا تعرقله بحالتك غير المناسبة. ابتعد واجعل أنظمتك تحمل عنك العبء.

إن رغبة المرء في اتخاذ قرارات سلبية مفاجئة وكذلك لا رجعة فيها، بناءً على تجربة سيئة واحدة، عادة إنسانية غريبة وقوية، لهذا فاحذر: عندما يشعر الزبائن بخيبة الأمل من خدمتك، اعلم أنهم سيميلون إلى الذهاب إلى مكان آخر في المرة القادمة، ولن يعودوا أبدًا. إذن أفضل خيار بالنسبة لك هو ألا تخذلهم من المرة الأولى.

نظام البقشيش:

فكروا في تلك القصة الخاصة بالبقشيش، حيث ترتبط بنقاشنا المتعلق بتحسين العمليات وتهذيبها، إن خدمة الأفراد عملية متكررة يمكن صقلها داخل بروتوكول سلس ويسير ينتج بقشيشاً كبيراً، أو لا ينتجه.

ذهبت أنا ورفيقة لي إلى مطعم لتناول وجبة غداء. عند هذه النقطة، حتى قبل التفوه بكلمة واحدة، كسب الجرسون، وهو في هذه الحالة جرسونة، بقشيش بنسبة 25٪. قد تتجه الأمور إلى الأسوأ من هذه النقطة فصاعدًا. إذ رحبت بنا قائلة: "كيف حالكم اليوم أيها الشباب؟" فهناك خصم فوري بنسبة 5٪ من بقشيشها على وصفها بشكل عابر إلى رفيقتي كرجل، الآن قد يكون بقشيشها أكبر من 20٪. ولكن إذا قدمت لنا الطعام وابتعدت قائلة بشكل شبه كاذب وغبي "استمتعا بوجبتكما"، هناك خصم آخر بنسبة 5٪. وإذا قدمت لنا شيك الحساب مع الطعام (ونستثني هنا مطاعم العمال)، فهناك خصم ثالث بنسبة 5٪. وإذا أرادت أن تتفقد أوضاعنا وقاطعتنا بشكل سافر بينما نأكل وجبتنا ويتكلم أحد منا إلى الآخر، نعم، هناك خصم رابع بنسبة 5٪. والآن، اقتربنا من ألا نعطيها بقشيشًا على الإطلاق.

بالرغم من أنني لا أجلس في المطاعم أحصي بشكل متعمد أداء الجرسون، ونادرًا ما يحدث ألا يحصل الجرسون على بقشيش، إلا أن جوهر عملية التفكير الخاصة بي تعمل بهذه المعادلة. إنه نظام تفكير في أفضل صورة وفي أكثر صورة إثارة للسخرية. (وعلى سبيل العلم بالشيء، أنا شخص كريم وسخي في إعطاء البقشيش).

وكيف ترتبط هذه القصة بنقاشنا؟ لو كنت مالكاً أحد المطاعم، ومدركًا وفاهمًا أن عملي عبارة عن مجموعة من العمليات المتكررة، كنت لأراقب ردود الأفعال الخاصة بي بينما أتناول العشاء في مطاعم أخرى، كنت لأدون ملاحظات، كنت لأعمل مع طاقم عملي المسئول عن تقديم الطعام، وكنت لأكتب قائمتي "عبارات وأفعال لا يجب استخدامها" و "العبارات الموصى باستخدامها"، ثم كنت لأتأكد من أن كل فرد في طاقم العمل قد حفظ هاتين القائمتين عن ظهر قلب، وهاتان القائمتان كانتا لتكونان ضمن "إجراء عمل أداء الجرسون". (نعم، هذا تمامًا ما كنت لأسميه.) وسيصبح هذا الإجراء هاجس شخصي ومركز اهتمام طاقم العمل، كنا لنستمر في تحديثه. وبعد تكوينه في بضع صفحات، كان ليصبح حيًا وفي تطور مستمر، كما كان سيصبح حجر الزاوية لأية مناقشة بين العمال القدماء والموظفين الجدد. ومعًا، وبمرور الوقت، كنا لنسيطر على أنظمة المطعم باستمرار ونحسنها لتحقق فعالية أعلى وأكبر.

كنت لأعلق هذا الإجراء في مكان بارز بالمطبخ، وفي مكتبي الخلفي، وفي قاعة الانتظار، كنت حتى لأضعه في إطار وأعلقه بالقرب من الباب الأمامي حتى يراه الزبائن.

وماذا عن دعم وتأييد طاقم العمل؟ لن يكون هناك مشكلة في هذا لأنهم ساعدوا في كتابته وإنشائه.

بالنسبة لمالك المطعم، ماذا قد ينتج عن القيام بكل ما سبق؟ قد يؤدي إنشاء إجراء عمل بسيط كهذا إلى زيادة مستوى جودة الخدمة من متوسطة إلى ممتازة ، وهو عائد مذهل على استثمار وقت ومجهود ضئيلان.

نحن نراقب ونتعلم:

في شركتي "Centratel"، نحن نراقب ونتعلم، ثم نستخدم هذه المعلومة الجديدة في المستقبل. نحن نحاول جاهدين أن نتجنب حالات الفشل والاضطراب، ولكن عندما نرتكب خطأ، نصبح مهووسين بتصحيحه، ونشمل العميل غير السعيد برعاية رقيقة ومحبة لدرجة تجعل سعادته أكبر مما كانت عليه قبل ارتكاب الخطأ. (وبناءً على إجراءات

الشكاوى الخاصة بنا، نتصل بالعميل على الأقل مرتين على فترات زمنية مقررة بعد يوم واحد ثم بعد ثلاثة أيام، حتى نتأكد من أن الخطأ لم يتكرر). أيضًا لدينا اثنان من الممثلين، الذين لهم غاية واحدة فقط، وهي الاتصال بالعملاء بشكل منتظم للتأكد من أن كل الأمور على ما يرام، ولتحديث معلومات حساباتهم.

ماذا لو لم تكن صاحب عمل؟ إن كنت موظفاً لدى شخص آخر ومنصبك لديه قوة، فطبّق هذه المبادئ وشاهد صعودك السريع للسلم الوظيفي.

التعديل والصيانة:

إذن، فالقاسم المشترك الأساسي بين الشركات الناجحة هو الجهود المتضافرة للحفاظ على الاتساق في جودة المنتج و الخدمة، وهذا يعني أن القائد في الشركات المزدهرة يقضي معظم وقته في الإشراف على الأنظمة الفرعية وتعديلها وصيانتها، وكلما زاد نجاح أية شركة في كسب العملاء والاحتفاظ بهم، زاد تأكد المرء من أن تركيز مدير هذه الشركة، أيًا كان هو، مُنصب على مجموعة صارمة من المبادئ التوجيهية المنهجية الخاصة بضمان الجودة وخدمة العملاء، نعم، ينطبق الأمر نفسه على الموظف الناجح الذي يهدف إلى صعود السلم الوظيفي، فعملية تحسين الأنظمة هي مركز الاهتمام (على الرغم من أنها محدودة بمجال المسئولية وليست الشركة كلها).

إلى أي مدى سأظل أناقش هذه النقطة؟ إن الأمر برمته يتعلق بتحسين الأنظمة إلى درجة المثالية، ثم الحفاظ على هذه المثالية!

ماذا عن حياتك الخاصة؟ إنها ما أخبرتك به أمك: رد على الفور على مكالمات أصدقائك؛ قل شكرًا كثيرًا؛ ادفع فواتيرك في موعدها؛ ومع الأشخاص الذين تحبهم، راقب الأجازات ولا تنس أعياد الميلاد أبدًا؛ ومع أي شخص، حافظ على وعودك والتزم بتنفيذها مهما بدت لك سخيفة وتافهة؛ وإذا ارتكبت خطأً، فاعتذر.

نفّذ هذه الأمور الصغيرة على الدوام، وسوف يثق الناس بك، وسوف يعلمون أنك جدير بالثقة وسيرغبون في التواصل معك.

مكان منظم للغاية:

إذن، يجب عليك أن تنمّي عادة الاتساق والصفات الحسنة التي كان يتطلع إليها المرء عندما كان طفلاً والانضباط الذاتي. إن الاتساق ليست أداة يدوية يمكن للمرء أن يحضرها ليستخدمها فقط عندما يحتاج إليها؛ ولكنها سمة وخاصية يحملها الإنسان معه في كل مكان، إنها جزء دائم من شخصيتك.

ولإنهاء هذه العادة، يجب عليك أن تواجه أكبر التحديات، وهي عادتي المماطلة والكسل القديمتان، وعبر كونك شخص استباقي وعبر انتباهك للأمور، سوف تتحقق النتائج الجيدة سريعًا، ومع هذه النجاحات التي تحققها، ستجد أن عادة الاتساق خلال وقت قريب عادة متأصلة لا تتطلب منك أي مجهود.

ليس من الجيد أن يدير المرء شركة عالية الأداء، ثم يعود إلى حالة الفوضى في بيته. ولن يُجدي نفعًا أن يمارس المرء التمارين الرياضية بضعة أيام في الشهر، وأن يكون لطيفًا مع زوجه معظم الأوقات، أو أن يطبق مبادئ مفهوم السيطرة على الأنظمة بشكل متقطع. فإذا أردت أن تكون لك حياة فعالة، إذن يجب عليك أن تظل مستعدًّا ومنتبهًا وجديراً بالثقة على الدوام.

منذ ما يزيد عن خمسين عامًا، أخبرني جدي "سام، يجب أن يكون كل شيء مرتب وفي مكانه المناسب." كنت في الثامنة من العمر، وتساءلت كيف عرف جدي أن مثله المفضل كان على حق ولماذا بدا مفتونًا بفكرة هذا المثل، هل كان هناك دليل على أن هذه الفكرة جيدة؟

كانت إجابته البسيطة أن كون المرء منظمًا أمر جدير بالاهتمام حقيقة، في البداية، وإن كنت مضطرًّا، آمن بأن كون المرء منظمًا أمر جيد. ثم خصص وقتاً في الغد لترتيب ذلك الدرج العلوي في مكتبك، وبنهاية الأسبوع اذهب إلى الجراج وابدأ تنظيفه، قم بتنظيم شيء ما كل يوم، حتى ولو استمر فقط لمدة 15 دقيقة في كل مرة، اعمل على تنظيم الفوضى القديمة ولكن تجنب أيضًا إحداث فوضى جديدة، قم بإتمام عملية التنظيف ثم اجلس واسأل نفسك بماذا تشعر، سوف تشعر بالرضا ، وهذا الشعور يجعلك مدمنًا عليه، حيث

سترغب في الشعور به مرة بعد مرة. استمر في هذا التنظيف وقريبًا ستشعر بأن الفوضى تضايقك، وسوف تصبح مؤيدًا متعصبًا للتنظيم وللتفكير القائم على مفهوم الأنظمة، حيث ستشهد عالمك وهو يتحول ليصبح أكثر سلاسة وفاعلية.

كما سترى انعدام التنظيم في الأشخاص والأماكن من حولك – انعدام تنظيم لن تستطيع إصلاحه – وسوف تهز رأسك في إشارة على فهمك لدلالة هذا الانعدام وتأثيره.

ابدأ بإزالة الفوضى في حياتك وعملك، وسوف تجد أن عملية التنظيم هذه متوافقة تمامًا مع مظاهر منهج السيطرة على الأنظمة الأخرى، هل ستجعلك محافظتك على التنظيم شخصا متعصباً للتحكم والسيطرة؟ بل على العكس من هذا، ستجد نفسك مسترخيًا وهادئًا، وسوف تُصبح شخصاً يعلم كيف يعمل بسلاسة وكيف يوفر وقته وطاقته.

خرق القواعد والأمان الوظيفي

لا تتعلق القصة التالية بانضباط الموظف ولا بحل النزاعات. ولكنها ترتبط ببساطة بعملية التوثيق الشاملة وتأييد طاقم العمل لك اللذان سيتداركان المشاكل الإدارية القائمة، ومع قواعد واضحة جدًّا، لن توجد أماكن رمادية تسبب حالات الغموض والقلق.

منذ ثمانية أعوام، واجهنا مشكلتين متزامنتين مع اثنين من الموظفين لدى شركتي. كان الموظف الأول يعمل بشكل جيد للغاية، ولكنه فشل في اختبار عشوائي للمخدرات؛ والموظفة الثانية كانت ذات جودة استثنائية، ولكنها خرقت واحدًا من سياسة الخصوصية. وكانت الحالتين تعدان تعديًا صارخًا لتوجيهات الشركة المكتوبة.

ما العمل؟ لقد خطر ببالنا أننا قد نتغافل عن هذين التعديين الكبيرين، حتى نتجاوز المرور بأحداث غير سارة ولتوفير الوقت والجهد في البحث عن بديلين لهما، ولكن كان يجب علينا أن نسأل أنفسنا: إذا سمحنا لموظفينا بالتعدي على سياسات العمل، فهل

سيضعف هذا السماح سياساتنا؟

فماذا كان الحل؟ قمنا بتوضيح القواعد والقوانين والتوجيهات في دليل الموظف الخاص بنا، وعرضنا مجموعة السياسات هذه بوصفها نظام أساسي في حد ذاتها -كإجراء عمل ضخم. (يمكنك إيجاد الوثيقة كلها المحتوية على 35 ألف كلمة على موقع centratel.com، في الجزء المسمى بـ Resources). وطلبنا من كل الموظفين فهم سياسات الشركة والتوقيع على وثيقة تقول بأنهم يقبلون هذه السياسات بوصفها شرطاً مسبقاً للعمل.

ووفقًا لدليل الموظف، تستوجب تلك التعديات الخطيرة إنهاء التوظيف، وهذا ما حدث، أنهينا عمل هذين الموظفين على الفور، ولم يكن هناك حكم تعسفي من جانب الشركة؛ ولكننا ببساطة اتبعنا شروط التوظيف الموجودة في دليل الموظف.

يسمح دليل الموظف للقيادة بأن تكون موضوعية، وأن تظل خارج أي موضع عاطفي أو استغلالي؛ فهذا الدليل يوضح بالضبط سياستنا، ويفسر تداعيات عدم اتباعها (حتى ولو لم تستوجب معظم التعديات إنهاء عمل الموظف). كان هذان الموظفان يعلمان أنهما كانا يغامران، وقد خسرا مغامرتهما وكان رحيلهما أمر واضح وبسيط، وفهم الطرفان (الشركة والموظفين) – وباقي طاقم العمل – سبب اتخاذ قرار إنهاء العمل.

ولأننا اتبعنا السياسات بالضبط، علم موظفوا الشركة أن تعدي الخطوط بشكل متعمد وصريح لن يواجه بملاحظات تافهة غير فعالة من مثل "لا تفعل هذا مرة أخرى" أو بفرص ثانية لا نهائية، فبعد تعدي خطير، هل يستحق الموظفان فرصة ثانية؟ حسنًا، في الواقع لا، من ناحية السياسات هما لا يستحقان، ولكن بسبب موقفنا العسير، ولأن التعديات على السياسة نادرًا ما تحدث، ولأننا تقريبًا لم نضطر إلى تأديب موظف ما.

إن الموظفين يرغبون في قواعد متسقة وعادلة، وعلى النقيض من الحكمة التقليدية المتبعة في الشركات، آمنت أنا وشريكي أنه عندما نترك موظفاً ما يعتدي بشكل صارخ على سياسة واضحة، سوف يشعر باقي طاقم العمل بأمان أكبر تجاه وظائفهم، وليس أمان

أقل، نعم، لقد خسرنا اثنين من الأشخاص ذوي القيمة المرتفعة، ولكن بالنسبة للشركة، فاقت هذه الخسارة وتجاوزتها تأثيرات إيجابية وبعيدة المدى لباقي طاقم العمل المتبعين للقواعد، الذين يفهمون دومًا الأوضاع على حقيقتها وأن الإدارة عادلة في تعاملها.

هناك فارق لغوي مهم أود توضيحه: هل قمنا بإنهاء عمل هذين الموظفين لنجعلهما عبرة ومثالاً؟ كلا. لقد رفدناهما لأن هذا كان نتيجة ما فعلاه. وإذا كان هناك أية عبرة أو مثال قد تم وضعها، فقد حدث هذا كنتيجة ثانوية لإجراء الرفد المبني على إتباع السياسات.

الفصل الثامن عشر

التواصل السريع: تيسير حركة تدفق الأمور

جودة تواصلك تساوي جودة حياتك.

ـ أنتوني روبنز

قد يبدو من المنطقي أن مناقشة مسألة التواصل تتماشى مع بروتوكولات أخرى لمفهوم السيطرة على الأنظمة، بروتوكولات تستوجب أن تحل الجودة محل الكم، ولكنني أختلف مع هذا، فالفكرة المنطقية التي طورتها عبر السنين تقول: بأن كم التواصل يُعد أحد العوامل الحاسمة لجودة التواصل، أنا أشير هنا إلى حديث عقلاني بين طرفين، وليس من الجيد أن يقول أحد الطرفين كميات هائلة من المعلومات غير المفيدة، بينما يتجاهل ما يقوله الطرف الآخر، هل أحدهما يتحدث والآخر يستمع إليه؟ أم أن الصمت يسود بين الطرفين؟ إن النظرة البسيطة للشئون العالمية تؤكد أن درجة التآزر والتعاون بين الأمم تتناسب تناسبًا طرديًّا مع حجم التواصل بينهما الذي يسير في الاتجاهين؛ وإن كانت درجة التبادل بين الأمم محدودة، فسوف يستتبع هذا أن يسود الارتياب بينهم.

يرتبط كم التواصل بشكل مباشر بأي نجاح أو فشل، وهكذا تسير الأمور في كل مكان. فكلما زاد التواصل كمًّا أصبحت الفاعلية أفضل، والتعاون أقوى، والثقة أعمق.

وإذا ساد الصمت بين دولتين – أو بين شخصين –فسوف تظهر المشاكل في العلاقات، وقد لا تكون هناك علاقات على الإطلاق، وإذا كان أحد الأطراف مجنونًا، فمن المؤكد أن التواصل سيكون أسوأ من تضييع الوقت، وقد يكون مُدمرًا.

إعاقة التواصل؟

هل مررت بمواقف اجتماعية حيث بدا لك أن التواصل غير منقطع؟ على سبيل المثال، هل قمت عن غير قصد منك بتعطيل محادثة، التي كانت في حد ذاتها نظام افتراضي بين شخصين آخرين؟

وكيف كان شعورك عندما تمت مقاطعتك بينما كنت مركزًا بشكل عميق في عملية تواصلية مثل محادثة عبر الهاتف، أو قراءة كتاب أو بينما كنت تعمل على شيء ذي تفاصيل معقدة في عملك؟ تجنب مقاطعة الآخرين، واحم نفسك من أن يقاطعك شخص آخر.

إذا كان هناك تواصل كثير من الناحية الكمية، فسوف تتحسن جودة هذا التواصل من تلقاء نفسها.

ولأن تواصلنا المعتاد في شركتي سريع وشامل، أجد نفسي في بعض الأحيان في حيرة من أمري فيما يتعلق بجدول أعمال مواضيع اجتماعات طاقم العمل الأسبوعية، ومع ذلك نجتمع مرة واحدة كل أسبوع، حتى ولو كان اجتماعنا عبارة فقط عن الدردشة بشأن زفاف مقبل أو عيد ميلاد أحد الموظفين، فهذا يحافظ على تواصلنا ويجعلنا نشعر بأننا فريق واحد؛ ونضحك خلال هذه الاجتماعات، وهذا وحده يكفي، ولكننا نبقي على أن تكون هذه اجتماعات قصيرة زمنيًّا، فلدينا عمل لننجزه.

وبوصفي قائد الشركة، فأنا أجتمع بشكل دوري – شخصيًّا أو عبر الهاتف – مع الرئيسة التنفيذية للعمليات، آندي، التي تمتلك أعمق فهم لاستراتيجية الشركة العامة القائمة على مفهوم الأنظمة، وهذه الاجتماعات تناقش على الفور أصول الأمور؛ والمناقشات بيننا متدفقة ودقيقة، وخلال بضع دقائق نناقش قضايا متنوعة، كما أعقد مع سام، شريكي في شركة "Centratel"، محادثات سريعة ونشطة نتفقد فيها الأوضاع، حيث تكون محددة

ومقتضبة، والأمر نفسه يحدث مع جوش، شريكي في شركة "WTC Consulting" الاستشارية، والعامل المشترك بين هاتين المحادثتين: قصر المناقشات الزمني وتكرارها.

هناك تنبيه (ويبدو أنه موجود دائمًا) للفكرة القائلة : بأن الكم يفوق تجاوز الجودة فيما يتعلق بتواصل المرء مع نفسه – حديث المرء لنفسه، في الثقافة الغربية، يعد التواصل الداخلي المفرط مشكلة، فنحن نختبر ثم نعيد الاختبار والفحص ونحلل ونرسل أفكارنا ثم نتساءل بشكل لا نهائي: ما هي المشكلة؟ هل هو غاضب مني؟ هل قلت شيئًا خاطئًا؟ هل فعلت ما يكفي؟ هل أحتاج إلى دواء؟ أم إلى المشورة؟ هل أنا شخص صالح؟ أوووووه يا إلهي!

سيكون من الجيد لو تواصلنا مع الآخرين بشكل أكبر، وأبعدنا أنفسنا بصورة أقل.

افعل ما قلت أنك ستفعله :

إن الحفاظ على الوعود نظام في حد ذاته، نظام يحافظ على احترام الشخص لنفسه وينتج عنه إقامة علاقات قوية.

لا تميز بين الوعود الكبيرة والوعود الصغيرة، حافظ عليها جميعًا، حافظ على كل وعد قطعته لأي شخص، بما في ذلك الوعود التي قطعتها على نفسك، إن حفاظك على وعودك سيجعلك بعيدًا ومتميزًا عن الآخرين، فكّر في الأمر، في حياتك، كم عدد المرات التي فشل فيها الناس في فعل ما قالوا أنهم سيفعلونه، خاصة التطمينات الكلاسيكية مثل "سوف أتصل بك الأسبوع المقبل" و "سوف أهتم بهذا الأمر".

ماذا لو أصبحت موثوقًا بنسبة 100٪ بين أصدقائك وعائلتك وزملائك في العمل؟ ماذا لو حافظت على الوعود التي قطعتها بشكل واضح، بدلاً من الاتكاء عليها كمناورة قصدت منها تغيير الموضوع أو الخروج من حوار ما؟ ماذا لو لم يضطر الناس إلى تحفيزك لتقوم بعمل ما؟ ماذا لو فعلت ما قلت إنك ستفعله، بالضبط كما وعدت بتنفيذه، وفي الوقت المحدد؟ الإجابة القصيرة هي أن الناس حولك سيكنون لك أعلى التقدير وسيرونك كشخص نزيه، شخص يمكنهم الوثوق به.

آليات التواصل :

قد تكون مناقشة آليات التواصل اقتراحًا وحشيًّا، ولهذا سوف نحللها ونختبرها؛ إليك الأمور الأساسية:

- إذا كانت هناك مشكلة ما مع شخص ما، فاعقد معه اجتماعاً على الفور، وتحدث معه بشأن هذه المشكلة في اجتماع فردي. وإذا استتبع هذا الحديث الصمت، فلا تفعل شيئًا لتعزيز الحوار؛ ولكن كن حذرًا؛ وإذا كانت العواطف عالية ومسيطرة على الشخص، فضع التفكير الحاسم جانبًا، وانتظر حتى يهدأ الموقف .
- كن قابلاً للوصول، أعط للناس فرصة أن يتركوا لك رسالة خاصة إن لم تكن متاحًا. هل يستطيع المقربون منك والمهمون لك الوصول إليك بسهولة، أم أن هناك حواجز آلية و/ أو بيروقراطية و/ أو نفسية؟.
- عزز الحديث المتدفق السلس من خلال إتاحة عدد كبير من وسائل التواصل لطاقم عملك، ومن خلال توفير فرص متنوعة للاجتماع وإجراء محادثات فردية .
- كن منفتحًا، هل يستطيع طاقم عملك وعملاؤك والعملاء المحتملون إيجاد مزيد من المعلومات عنك على موقع ما وعلى مواقع التواصل الاجتماعي؟ هل تتحدث عن نفسك مع من حولك من أشخاص أم أنك تظل هادئًا ولا تتكلم؟ عادة، لا تسير علاقات الأشخاص الغامضين بشكل جيد .
- نعم، من المهم أن تُبقي على قنوات اتصال مفتوحة، ولكن هل تحاول التواصل جيئة وذهابًا مع شخص يعمل عادة ضدك؟ قد يحدث لك هذا في علاقة عائلية أو علاقة صداقة أو مع موظف أو عميل، إذا كانت نوايا الطرف الآخر ضدك أو حاقدة عليك بشكل منظم، فمن غير المنطقي أن تستمر في هذه العلاقة، قم بإنهائها، فليس من المفروض عليك أن تدافع عن نفسك أو أن تكون مُكرهًا على أي شيء، هل هناك عضو مقرب إليك في العائلة يهاجمك أو يسبب لك المشاكل والمتاعب؟ إن كان هناك شخص هكذا، فأنا متعاطف معك، فهذه علاقة قاسية.

- ادخل في صلب الموضوع. إن لم تكن في حفلة شواء في ظهر يوم سبت، وفر على نفسك وعلى الآخرين الوقت والجهد، وادخل في الأمور وانتهي منها .
- كن ودودًا وصدوقًا، ولكن لا تبالغ في ذلك .
- لا تنتقد الآخرين من خلف ظهورهم أبدًا، فذلك فعل وضيع وأي موظف أو عميل أو قريب لديه أية درجة من الرقي، سوف يحتقرك سواء بوعي أو بشكل لا شعوري
- تحدث مع الناس بالقدر المناسب. فعميلك، الذي يدفع لك، يريد منك أن تقول خلاصة الأمور – فعلاقاتك الشخصية أو نكاتك الحذقة غير مهمة بالنسبة له. وبالمثل، عندما تكون مع مديرك وتتلقى منه التوجيه وتقدم له معلومات، التزم بموضوع الحديث ولا تخرج عنه .
- ضع نفسك مكان موظفيك، إن أكثر ما يريدونه منك هو التوجيه الدقيق والاحترام والراتب الذي يصل في موعده، وأي شيء آخر هو شيء ثانوي بالنسبة لهم .
- لا تصاحب ابنك، أنت الوالد، فتصرف على هذا النحو، لا تحاول أن تكون مثل أحد أصحابه أو أن تكون سانتا كلوز، بل كن البالغ/ الوالد الذي يريده ابنك منك. فمن المزعج أن يرى المرء أحد الآباء يجثو على يديه وقدميه، يحمل طفلاً عليه يجيء ويروح به؛ ولكن من الناحية الأخرى، من المزعج بالقدر نفسه رؤية والد يتحدث إلى ابنه البالغ أربعة أعوام يشرح ويفسر له وكأنه رجل بالغ.

ولجعل آلية التواصل في شركتي مثالية، لم يقتصر تفكيرنا فقط على الأنظمة الفرعية للأجهزة والأدوات والمناهج والسياسات، وإليك مثالُ لتوضيح الأمر: يعد مكتبنا في حد ذاته جزءاً من استراتيجية التواصل الخاصة بنا، إن إهدارنا الوقت في البحث عن بعضنا البعض أمر مضيع للوقت بشكل مطلق، لهذا قمنا بإنشاء نظام فرعي لمنع حدوث هذا: وهو تركيب جدارات من الزجاج بين المكاتب، فكل مكتب إداري تحيط به الجدارات الزجاجية من ثلاثة جوانب، وبهذا نستطيع رؤية بعضنا البعض بصورة دائمة، وإذا أردنا معرفة ما إذا كان مدير آخر موجود أم لا، فكل ما علينا فعله هو أن نرفع رءوسنا، حتى

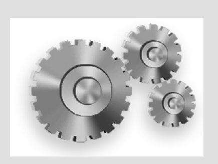
نرى ما إذا كان هذا المدير مشغولا بالحديث مع موظف آخر أو يتحدث عبر الهاتف مع أحد آخر، ولم نعد بحاجة إلى مكالمته أو السير عبر الأروقة ثم النقر على الأبواب حتى نعرف ما إذا كان موجودًا أم لا.

يوجد قسم العمليات، ذلك القسم الذي يعمل فيه مندوبو الخدمة – الذي يمثل جوهر وقلب الشركة والخدمة التي نقدمها – في منتصف المساحة المكتبية، وتتواجد المكاتب الإدارية الموصوفة مسبقًا على حوافه، إنه تذكير نفسي لكل فرد بأن غاية الشركة الرئيسة هي استقبال الرسائل وتسليمها.

كما تعد المساحة المكتبية مثيرة للتحفيز والحماسة، فهو واسع ومشرق، ويعزز التفاعل الجماعي الإيجابي حيث يرى كل منا باقي أعضاء الفريق وهم يعملون في هدوء. فنحن جميعًا مشتركون في الأمر نفسه!

وأنا أقوم بدوري الإداري بدون الاضطرار إلى التواجد بصورة شخصية في المكتب؛ فكل الإمكانيات المتوافرة داخل المكتب متاحة لي في أي مكان أسافر إليه، وهذا لأنني أمتلك إمكانية الوصول لكل الملفات، كما يمكنني إجراء مكالمة عبر الفيديو من خلال جهاز iPad الخاص بي، وبدون عناء، استطعت قيادة اجتماعات طاقم العمل من كل مكان بالعالم، وحتى اليوم، في الصباح الباكر من الخامس والعشرين من شهر فبراير لعام 2014م، مع تحديثي هذه الطبعة الرابعة من الإصدار الثالث، وبينما أنا في مدينة نيو أوريلنز، أبدو قريبًا من الشركة كما لو أنني في بيتي بولاية أوريغون.

تحقق الإدارة المكثفة لأنظمة التواصل الحرية. (انظر الملحق ز لمراجعة نظام التواصل لدى شركة "Centratel". أيضًا قم بزيارة الموقع workthesystem.com/hyper-communication).



في عداد المفقودين

منذ عدة أعوام، قمت بإعادة بناء منزلي، على الفور بعد شرائي لمنزل آخر ثم تعديله وبيعه، وفي كلتا الحالتين، قام بالعمل مقاولون من الباطن، منهم الخبير ومنهم غير الخبير.

في عالم المزارعين والسباكين والكهربائيين وبنّائي الأسقف وعمال الخرسانة، يوجد قاسم مشترك مثير للاهتمام بين عديمي الخبرة في هذه المجالات: صعوبة التواصل معهم. فهم لا يردون على هواتفهم، ولا يتم الرد على الرسائل التي تُترك لهم أو أن صندوق بريد الرسائل الصوتية ممتلئ، وهكذا يصبحون في عداد المفقودين.

وهنا يجب على المرء أن يتساءل: كيف يستمر هؤلاء في مجال الأعمال (وأنا أعلم على وجه اليقين أنهم لا يستمرون).

فنظام التواصل المختل وظيفيًّا لديهم يعكس منهجية الفوضى في الأعمال الجديدة التي يتبعها هؤلاء، حيث ينغمسون فيها ويحاطون بأفعال رجعية لحل المشاكل بصورة مؤقتة، وينشغلون بالعمل، وهكذا لا يتعرفون على الاختلال الذي يلتهم أرباحهم، إنه خطأ إهمال عميق تنخفض فيه مرتبة الزبائن الحاليين والمحتملين إلى قاع لائحة الأولويات.

الفصل التاسع عشر

وقت الذروة

لقد لاحظت أنه في الوقت الذي يتقدم فيه بعض الناس، يُضيع آخرون وقتهم.

ــ هنري فورد

يتعلق مفهوم ونهج وقت الذروة بزيادة الإنتاجية إلى أقصى حد ممكن في الوقت الذي فيه القدرات العقلية والذهنية في أعلى مستوى لها

إليك فرصة التحكم والسيطرة على أكثر النظم الأساسية أهمية المتاحة
تكون، ويهدف هذا النهج إلى تصحيح
لك – نفسك.

هناك مكونان لهذا النهج، يرتبط المكون الأول بأكثر أوقات اليوم التي تكون فيها أكثر فاعلية، ويرجع هذا إلى أسباب بيولوجية؛ وسوف نسميه وقت الذروة البيولوجي (BPT)؛ ويرتبط المكون الثاني بما ستفعله خلال هذا الوقت، وسوف نسميه وقت الذروة الآلي (MPT).

إن مفهوم وقت الذروة مفهوم ممل للغاية ولكنه بسيط، ويرتبط بشكل كبير بفرضية ويليام الأوكامي التأسيسية التي تقول : "الحل الأسهل هو حتمًا الحل الصحيح." ومثلما حدث مع كل أساسيات مفهوم طريقة عمل الأنظمة، يقوم المنطق البسيط بجعل مفهوم وقت الذروة سهل الفهم.

الطبيعة سريعة الزوال لوقت الذروة البيولوجي :

فلنتحدث أولاً عن وقت الذروة البيولوجي، فنحن نعمل بأقصى فاعلية لنا فقط لمدة ست ساعات في يوم مقداره أربع وعشرون ساعة، فمن المهم إذن أن نستغل هذا الجانب المثير للاهتمام الخاص بالأداء الإنساني، ولتوضيح الأمر، إليك المثال التالي: أنا شخص صباحي، وعلى مدار عامين، وخلال ستة أيام من كل أسبوع، كتبت 95٪ من هذا الكتاب بين الخامسة صباحًا والحادية عشرة صباحًا.

أنا أكتب في هذا الوقت من اليوم لأن طاقتي في أعلى مستوى لها وتفكيري حاد وثاقب؛ ولكن هذا أنا؛ قد يكون الوقت (BPT) الخاص بك في وقت لاحق من اليوم.

ومثل معظم من ينهضون مبكرًا، أستيقظ سريعًا وفي لحظات، ولأن جودة وقت (BPT) الخاص بي وسرعتي تكونان في أعلى مستوى لهما حتى وقت الضحى، فأنا أتجنب إهدار أي جزء من هذا الوقت على مشاهدة الأخبار أو إجراء تمارين رياضية أو قراءة كتاب؛ وأنفقه فقط على المشروعات ذات الأهمية الأكبر بالنسبة لي – تلك المشروعات التي تعزز الحرية والسلام، وبحلول الظهر، تتراجع قدرتي الذهنية وتنخفض طاقتي، وبحلول الثانية مساءً، يصبح من الصعب عليّ أن أبقي عيناي مفتوحتين.

وإذا أهملت أو لم أستغل الساعات الستة اليومية لوقت (BPT)، فعندها أكون قد أهدرت الفترة المهمة من اليوم.

ومن فترة الضحى حتى ما بعد الظهر، أميل إلى العمل على الأنشطة غير الأساسية أو التي تتطلب تركيزاً عقليًّا أقل، وأقبل بتواضع تراجع أدائي خلال فترة الظهر لأنه ببساطة ظاهرة آلية – موجة منخفضة – فترة يتراجع فيها الأداء لا ترتبط على الإطلاق بذكائي أو قوتي بشكل عام، فليس معنى أن ينفد الوقود من سيارتي أنها بحاجة إلى الإصلاح.

وإذا كان هناك نشاط يتطلب تنفيذه وجود طاقة ذهنية قصوى، خلال فترة تراجعي الذهني، عندها أبحث عن طريقة أخرى غير آلية تبقيني قادرًا على العمل، وعلى أية حال، يرتفع أدائي مرة أخرى بحلول الرابعة مساءً، ويدوم لبضع ساعات، ولكنه ليس بقوة ولا تركيز الفترة الصباحية.

من المؤكد أن هذا الارتفاع والانخفاض في الأداء والقدرات الذهنية وراثيًّا، فقد كان لأبي وأمي النمط نفسه.

بالنسبة لمعظم الناس، يأتي وقت (BPT) متأخرًا؛ ففاعلية هؤلاء الأشخاص تكون في أقصى طاقة لها بين التاسعة صباحًا والثالثة عصرًا، وإن تحدثت مع أي من هؤلاء "الطبيعيين"، فسوف يقولون لك إنهم سيصبحون غريبي الأطوار إذا توجَّب عليهم الاستيقاظ عند الخامسة صباحًا، فهم يفضلون الاستيقاظ ببطء عند الثامنة صباحًا، ويأخذون بعض الوقت حتى يصبحوا قادرين على العمل، ويرتفع أداؤهم للمرة الثانية في المساء، وبالنسبة للزوجين اللذان يعيشان معًا، يعد تداخل أوقات(BPT) تحديًا مثيرًا للاهتمام، حيث تتداخل فترات ارتفاع وانخفاض الأداء الخاصة بكل منهما، وهو أمر مسلي ولكنه أيضًا مثير للمشاكل.

متى وقت (BPT) الخاص بك؟

إن تحليل أسباب وقت (BPT) ليس مهمًّا، لأن هذه هي طبيعته، ما يهم هو معرفة متى يبدأ.

أما إن كنت شخصاً مسائيًّا، فسوف يمضي يومك يسيرًا وتزداد طاقتك بشكل تدريجي حتى تصل لأقصى مستوى لها، إن كنت هكذا، فقم بحماية ساعات (BPT) التي تحدث خلال منتصف اليوم والمساء بحماسة، لأنك ستواجه تحديات أكبر بكثير، على عكس الأشخاص الذين يحدث وقت (BPT) الخاص بهم في الصباح الباكر، من قبل مطالب العالم وملهياته، فسوف تواجه أحداث اليوم، وستستوجب عليك أن تكون حاضر الذهن ومركزًا إن لم تتخذ خطوات دفاعية استباقية، فأغلق هاتفك الذكي وأوصد الباب، أو اختف داخل مكتبة أو داخل محل قهوة مغمور، احم نفسك.

إذن، متى يحدث وقت (BPT) الخاص بك؟ ابتعد وكن خارج نفسك وراقب مستويات طاقتك على مدار أسبوع أو اثنين، لاحظ متى تكون أكثر تحفيزًا وإيجابية ونشاطًا – ومتى ينخفض أداؤك وتنفذ القليل من الأمور، (إن ملاحظة التراجعات من أسهل ما يكون، فهي تهجم عليك كالمطرقة.)

سوف تتعرف عليها من دون مشكلة إن لم تكن معتادًا على استخدام مواد معدلة للحالة المزاجية، مثل القهوة أو الكحوليات أو مضادات الاكتئاب أو مواد أخرى قانونية أو غير قانونية، فشرب القهوة في الصباح، على سبيل المثال، يغلف بشكل شامل دورة الطاقة لوقت (BPT)، وإن كنت مدمنًا على الكافين ورغبت في التوقف عن شربها، حتى تعرف متى يحدث وقت (BPT) الخاص بك –وأنت تعلم ما سأقوله بالفعل – فتوقع أن تمر بحالة من الاكتئاب العقلي والذهني.

وكانت تجربتي مع الكافيين أنني كنت أشربه ستة عشر ساعة في اليوم، فقد كان إدمانًا شاملاً، أما المدمنون عليه بشكل معتدل فيحتاجون إليه في الصباح لمواجهة أعراض الانسحاب لجرعة البارحة؛ وبعد جرعتهم الصباحية، يمكنهم الاستمرار حتى الظهر ثم المساء بدونه، وتستغرق إزالة 90٪ من أعراض الانسحاب للإدمان المعتدل على الكافيين ما بين ثلاثة إلى أربعة أسابيع من الامتناع الكامل. أما إن كنت مدمنًا على الكافين بشكل مكثف – أي أنك تشربه طوال اليوم – فأنا مشفق عليك لأن التوقف عنه سيكون أمرًا مرهقًا. (إليك كتاب رائع عن الكافيين اسمه Caffeinated، كتبته Murry Carpenter)

هناك فائدة أخرى من تجاوز اليوم بدون الاعتماد على مواد معدلة للحالة المزاجية: وهو الفخر الشخصي بمواجهة العالم بلا إدمان. (في حياتي، هل أنا نظيف تمامًا؟ كلا. فبين الحين والآخر، أستمتع بكوب من القهوة، وخلال رحلات سفري طويلة المسافات إلى باكستان للقيام بعمل تطوعي مع منظمات غير حكومية – يهاجمني تلكؤ النفاثة واجتياز 12 منطقة زمنية – وتساعدني جرعة صغيرة من الفاليوم على النوم بشكل صحيح حتى يتكيف جسدي مع التغير.)

إدارة وقت (BPT) الخاص بك :

ينبغي عليك في وقت (BPT) أن تقوم بإنشاء وثائق الأهداف الاستراتيجية والمبادئ التشغيلية العامة وإجراءات العمل، كما يعد الوقت المناسب لتجلس مع طاقم عملك وتفسر لهم استراتيجيتك الجديدة.

بالطبع هناك أوجه أخرى ليومك غير العمل، التي تحتاج فيها إلى حدة الذهن، وسيكون وقت (BPT) متاحًا لك لتقوم فيه بأي شيء يتطلب التركيز. وسوف تتعلم كيف تقدر هذه الساعات الذهبية كسلعة ثمينة تعتني بها ولا تهدرها أبدًا.

وبعد وقت الذروة الخاصة بك، ستظل الساعات التي لا تكون فيها طاقتك في أقصى حد متاحة أمامك لتنفذ فيها الأنشطة الأقل ضرورة، ولتعيد شحن البطاريات البيولوجية والنفسية والاجتماعية الخاصة بك، فخلال تلك الساعات يمكنك أخذ قيلولة أو مطالعة جهاز iPad الخاص بك، أو المجلات أو الأفلام أو للاعتناء بفناء المنزل أو لممارسة التمارين الرياضية، ولتمضية بعض الوقت مع الأصدقاء.

وتعد تلك الساعات مكافأة لك على وقت (BPT) الذي استغللته بشكل جيد، وكلا الوقتين سيجعلانك تشعر بالرضا والسرور.

كل يوم على حدة:

إذا كنت ستقسم ما هو معقد إلى مكونات قابلة للتطبيق، فمن المنطقي إذن أن تقسم حياتك إلى يوم واحد يمكن إدارته، فمن الأسهل أن يدير المرء كل يوم على حدة، فقم بتخطيط كل يوم بعناية، وانتبه إلى التسلسلات الخطيّة المتتابعة، وراقب مرور الساعات سريعًا بينما تعمل على تنفيذ أهدافك، وتستغل وقت الذروة وتدفق دورة الطاقة الخاصة بك، وعند نهاية اليوم، انظر إلى ما فعلته وقيّم إنجازاتك، وخذ ما تعلمته، سواء كان جيدًا أم سيئًا، وطبقه في يومك التالي.

هل هذا أنت؟

بالنسبة للكثير من الناس، يعد اليوم دورة كاملة من العمل تستمر لأربعٍ وعشرين ساعة: فمنذ أن تستيقظ، تهاجمك المطالب الخارجية للعمل والعائلة، وتناولك لجرعة من الكافيين يعطيك إحساسًا صناعيًّا وكأنك تمر بوقت ذروة، بغض النظر عن الموعد الحقيقي لدورة وقت (BPT). وتبدأ المعركة اليومية، ويستولي عليك حل المشاكل بصورة مؤقتة.

ويتم وضع عقلك بحيث تعتقد أنه "لا يوجد وقت كافٍ للقيام بما يجب القيام به!"،

وتمضي يومك في ضرب حيوانات الخلد، وأي خطط لتحسين الأمور تظل غير محددة ؛ فهناك الكثير الواجب عمله ووقت ضئيل للقيام به!

وبحلول المساء، تتحول جرعة الكافيين إلى حالة من التوتر والعصبية، مما يدفعك إلى تناول الكحول، حتى يجبرك على الهدوء، وخلال الليل، لن تستطيع النوم بشكل عميق، بسبب الآثار المتأخرة الناتجة عن تناول مواد معدلة للحالة المزاجية طوال اليوم. (وهذه نقطة خطيرة، لأنه من الضروري أن يحصل المرء على حد أدنى من النوم العميق كل مساء، حتى يعمل بشكل عقلي وجسدي سليم في اليوم التالي. ومع مرور الوقت، تزداد ديون عدد ساعات النوم العميق الضرورية التي لم تحصل عليها، وإن لم تسدد هذه الديون، فسوف يستمر أداؤك وحالتك المزاجية في المعاناة.)

وفي اليوم التالي، تدفعك تداعيات الحرمان طويل الأجل من الحد الأدنى للنوم العميق، مع آثار الانسحاب الناتجة عن تناول الكافيين والكحول في الليلة السابقة، إلى طلب جرعة أخرى جديدة ضرورية من الكافيين حتى تستطيع النهوض وإنجاز أي شيء. وهكذا يستمر الأمر مرارًا وتكرارًا، يومًا بعد آخر، ثم ... واو يا إلهي! تكون النتيجة إنسانا عصبيًّا متوتر ومنهكاً من العمل وكأنه في عجلة دوارة، فقط فأر آخر في سباق الفئران.

ويمكن فهم لماذا يتخذ العديد من البالغين الأوروبيين خطوات أبعد، بحثاً عن السلام في مضادات الاكتئاب، ولكن هنا، في هذه المرحلة، قد تسوء الأمور أكثر، فعلى الرغم من حرمان النوم، كيف يستطيع أي شخص أن يعمل بشكل فعال ومتطور، ناهيك عن أن يشعر بالسلام، وهناك مواد خارجية تدور في جسمه مثل الكافيين والكحول ومضادات الاكتئاب؟ .

ومع دوران المواد الكيميائية المعدلة للحالة المزاجية في الجسد، هل هناك أي أمل في أن يحصل الإنسان على تركيز صافٍ ناتج من وقت (BPT) كل يوم؟ في معظم الحالات، كلا لن يحصل الإنسان على هذا التركيز، على الأقل بدون بذل بعض المجهود الجاد. وهكذا تظل ساعات وقت (BPT) غامضة غير معروفة، يشوش عليها المطالب الخارجية

غير المتوقعة والشعور بالإجهاد والحاجة إلى مواد معدلة للحالة المزاجية، إنه موقف ميئوس منه لمن لا يستطيعون رؤية هذه الحقيقة.

ولكن هذه الحياة ليست لك! هذا إن أردت ألا تعيش وفقًا لهذه الطريقة، حتى يمكنك تنظيف الأمور وترتيب الأوضاع، اكتشف متى يحدث وقت (BPT) الخاص بك، ثم اضبط نفسك واستخدمه بحكمة؛ ولا تُضيّع وقت الذروة البيولوجي الخاص بك أبدًا!.

لحظات صعود وهبوط عالمية:

بالنسبة للشعب في مجمله، وعلى الرغم من الاختلافات الفردية، يحدث ارتفاع عام في الطاقة خلال فترتين من اليوم، تبدأ الفترة الأولى في الصباح، وتكون وعند اقتراب الساعة الثامنة صباحًا، وتستمر ما بين ست إلى ثمان ساعات، وتنخفض الطاقة في الضحى وحتى ما بعد الظهر (وهذا هو السبب وراء أخذ معظم سكان العالم قيلولة بعد الغداء). وعند اقتراب الساعة السابعة مساءً، ترتفع الطاقة مجددًا لتبدأ الفترة الثانية، وتستمر عادة لبضع ساعات.

وعند اقتراب الساعة العاشرة مساءً، تبدأ حدة الذهن في التراجع بشكل حاد، ويحين وقت النوم، وتعد هذه الدورة العالمية جزءاً من البيولوجيا الإنسانية، وسواء كنت شخصاً صباحيًّا أو مسائيًّا، سوف تتداخل فترات صعود وهبوط الطاقة الفردية الخاصة بك مع هذا النمط العالمي.

وقت الذروة الآلي والعمل الحقيقي:

يرتبط وقت الذروة الآلي (MPT) بما ستفعله بوقتك، فهو الوقت الذي تمضيه في بناء الأنظمة الأساسية مثل الأعمال التجارية أو السيرة المهنية، وليس الوقت الذي تمضيه في القيام بأعمال وظيفية تدر عليك المال أو في إنتاج المنتجات أو الخدمات بشكل آلي، مع وجود بعض الاستثناءات البارزة التي سوف أناقشها.

وأيًا كان ما تفعله، إذا أردت أن تحقق الحرية والرخاء، فزيادة وقت (MPT) إلى أقصى حد أمر حاسم ومهم، فأنشئ أكبر قدر يمكنك إنشاؤه منه.

وعكس وقت (BPT)، الذي يحدث بشكل أوتوماتيكي سواء كنت مستعدًّا لاستغلاله أم لا، يحدث وقت (MPT) فقط إذا قمنا بتوليده، والعديد من الناس لا يختبرون وقت (MPT)، لأنهم لا يعرفون ماهيته؛ وإذا اختبروه، فهم مشغولون بحل المشاكل بصورة مؤقتة لدرجة أنهم لا يعيشونه فعليًا. والعديد من الناس يختبر هذا الوقت مصادفة، ومهمتك هي أن تحدد ماهية هذا الوقت بالنسبة لك بالضبط، ثم تمضية أكبر قدر من يومك داخله بقدر الإمكان.

فلنحدد إذن ما هو وقت (MPT) بطريقة عكسية، أي من خلال تعريفي الصارم المفضل للعمل الحقيقي، ويفترض هذا التعريف أن للإنسان مكانين فقط في الحياة: إما أنك الرئيس أو لست الرئيس؛ إما أنك مالك الشركة أو أنك موظف يعمل لدى الشركة. وإليك التنبيه الضروري قوله: هل يمكن أن يشغل المرء المكانين؟ نوعًا ما، وسوف أتطرق إلى هذه النقطة.

في العمل الحقيقي، ليس المالك هو الشخص الذي يعمل بيديه وينشئ المنتج أو الخدمة، وقد تكون النقطة التالية صعبة التقبل، ولكن من الأصعب رفضها: إن كنت الشخص الذي ينشئ أو يسلم المنتج أو الخدمة، فأنت تعمل في وظيفة؛ أنت تملك وظيفة ولست المالك. نعم، حتى مع الراتب العالي والوضع الاجتماعي، يملك الأطباء والمحامون والمستشارون والمشاهير والرياضيون المحترفون وظيفة وليس عملاً تجاريًّا. (لا تُسئ فهمي هنا، فليست الوظيفة أمر سيء، فهي تعرض بعض المميزات الجيدة للغاية، وفقًا لتعريفي الصارم للعمل التجاري؛ أيضًا سأناقش هذه النقطة قريبًا).

ويعد المؤشر الرئيسي لتمييز الوظيفة عن العمل التجاري هو وجوب حضور المرء إلى مكان العمل، ولا ينطبق هذا مع العمل الحقيقي، فالعمل التجاري يعمل من خلال إشراف سريع وخاطف من قبل المالك، ويدر الأرباح كما لو كان آلة المالك الأساسية لصنع النقود ، وهذا العمل يعد بنية خاصة مستقلة وقائمة بذاتها.

فكّر في هذه الفكرة السارة اللطيفة: "يستمر المال في التراكم داخل حسابي المصرفي، بينما أنا موجود في مكان آخر غير مكان العمل."

إن وقت (MPT) هو الوقت الذي تمضيه في بناء عمل تجاري تهدف من وراءه إلى تحقيق الفكرة المذكورة سابقًا، وليس الوقت الذي تمضيه في العمل على إنتاج المنتج أو الخدمة، أو في التعامل مع شئون الأعمال اليومية المتكررة.

فإن كنت شخصاً مهنيًّا يعمل في مجال ما، ولديك أشخاص آخرون مهنيون يعملون لديك ، ويحققون الأهداف التي حددتها لهم بدون أن تضطر إلى التواجد بشكل لحظي معهم بينما يعملون، فهذا الجزء من حياتك هو ما يسمى بالعمل، والوقت الذي أمضيته في معالجة هذا العمل يسمى بوقت (MPT). وعلى العكس من هذا، يُسمى الوقت الذي يتم قضاؤه مع المرضى أو العملاء بوقت الإنتاج، وهذا يعني أن ما فعلته به يعد وظيفة وليس وقت (MPT)؛فإن توجَّب عليك أن تتواجد في أماكن معينة في أوقات معينة، مثل فرق كرة القدم الأمريكية، أو نجوم الأفلام، فهذه وظيفة – حتى ولو كانت وظيفة جيدة للغاية!

إليك مثالٌ آخر يوضح الوظيفة مقابل العمل: مبيعات العقارات، إذا كان الشخص المحترف في مجال العقارات يبيع عقارًا ويعيش على الدخل الوارد من عمليات البيع، إذن فهذه وظيفة. أما إذا أمضى هذا الشخص بعض الوقت في تخصيص بعض العمولات التي يحصل عليها ليستثمرها في العقارات المؤجرة أو الأراضي الصالحة للبناء، فهذا عمل، إذ إن وقت (MPT) هو الوقت الذي تبذل فيه مجهود اكتساب المحفظة العقارية الشخصية وإدارتها، وليس الوقت الذي تمضيه في إحصاء أو بيع عقار شخص آخر.

ما هي الأمور الأكثر أهمية؟ :

مع تحليلك لأفعالك، اعلم أن طريقة تفكيرك اللحظية هي أكثر الأمور أهمية. فخلال يوم العمل، وأيًا كان ما تقوم به، راقب كل فعل تقوم به واسأل نفسك ما إذا كان هذا الفعل يُسهم في تحقيق مزيد من الأعمال بمجهود أقل، واليوم الذي تفهم فيه الأمور، ويتحول فيها تركيزك إلى الآليات الموجودة في مكان أعمق، وتترك فيه النظريات والتفكير بالتمني؛ سيبدأ كل من الحرية والثراء في التحقق؛ وعندها ستكون قد فهمت مفهوم الأنظمة وطريقة عملها.

وظيفتك وعملك :

إن كنت شخصًا مبدعًا، يكسب قوت يومه من خلال الرسم أو تقديم عروض فنية – على سبيل المثال، لاعب رياضي محترف أو كاتب أو ممثل أو مستشار مستقل – أو كنت حجر الزاوية في بعض المساعي؛ إذن فأنت تملك وظيفة، ولكنك تملك أيضًا عملاً.

فأنت العمل، وهكذا فأنت تحمل معك عملك طوال اليوم، وعملك هذا يعد مهارة خاصة مباركة – فأنت المبدع – ولكن بينما تبدع، يجب عليك أن تتعامل مع التحديات التي تطرأ أمامك والمتعلقة بإدارة الأمور اليومية لشركتك.

فما يجب عليك فعله ليس فقط أن تبدع، ولكن أيضًا رئاسة الحسابات والمشتريات والحسابات المستحقة، والتسويق والإعلان، وخدمة العملاء والعلاقات العامة، وما إلى ذلك، أما إن كنت تكسب قوت يومك بوصفك شخصية مشهورة، فهناك أيضًا الإشاعات ومحاولات تشويه السمعة التي يجب أن يتعرض لها المرء إن كان من المشاهير. ولهذا السبب قد تكون الحياة متعبة على أقل تقدير، وكابوسية على أسوأ تقدير، إن كان المرء يعمل في مجال إبداعي يوجب عليه أن يكون المنتج والمدير في الوقت نفسه، والهدف هو أن يستخدم المرء مفهوم وقت (MPT)، حتى يجد طرقًا يقلل بها الأعباء الإدارية اليومية، وحتى يظل تركيزه منصب على الجهود الإبداعية.

التموضع العقلي :

إن كنت قبطان سفينة مؤجرة، تأخذ الصيادين إلى المحيط كل يوم، بينما يجب عليك في كل ليلة أن تجلس وتقوم بالحسابات، فاعلم أنك تمتلك وظيفة، وإن كانت هذه الوظيفة تجعلك تشعر بالتعاسة، لأنك لا تشعر بالحرية؛ إذن فرؤية الأمور من منظور خارجي ومرتفع قليلاً هي فقط من سيجعلك قادرًا على تحقيق مستقبل، يقوم فيه آخرون بقيادة السفينة وعمل الحسابات نيابة عنك، حيث سيسمح لك موضعك الجديد برؤية الأجزاء التي يتكون منها عالمك وكيفية تجميعها بطريقة تجعلك خارج عملية الإنتاج، وتضمن لك السلام والرخاء اللذان ترغب فيهما.

جمال امتلاك المرء وظيفة تقليدية:

يمتلك معظم الناس وظائف، وحتى كتابة هذه السطور، لا توجد ثورة عامة ضد هذا المفهوم! فامتلاك المرء وظيفة شيء مبجل في أي مجتمع، حيث تحمل في طياتها "شعورًا جيدًا بالانتماء وأن المرء جزء من الفريق". ومعروف في المجتمعات الديموقراطية والاشتراكية على حد سواء أن الأشخاص العاملين هم حجر الأساس للمجتمع؛ فهم من يحافظ على استمراره.

وسَيُعد امتلاك وظيفة تقليدية أمر مثالي، إن كانت أحد النقاط التالية ذات أهمية قصوى بالنسبة لك:

- من المريح أن يكون المرء قادرًا على ترك مكان العمل عند نهاية اليوم، بدون أن يتملكه قلق مرتبط بالعمل على الإطلاق .
- عدم الاضطرار إلى التفكير بشأن درجة المخاطرة المالية وحالات الغموض والصداع الذي يصيب المرء من إدارة الأعمال .
- أن يعمل المرء ما يحب والشعور بدرجة كبيرة من احترام الذات، وعدم الرغبة في تغيير هذا ببساطة .
- بناؤك لشيء ذي قيمة والمستقبل المشرق أمامك .
- إنها الطريقة الوحيدة التي يمكن من خلالها أن تحصل على الموارد المالية لتقوم بما تحب (قيادة طائرة نفاثة، الاشتراك في السياسة، إلخ) .
- تقديرك للجانب الاجتماعي في العمل، حيث تكون محاطاً بزملائك الموظفين .
- للفترة الحالية، يجب عليك أن تعمل، حيث تستعد للاستقلال طوال حياتك بعد ذلك.
- أنت تكسب مالاً أكثر مما تحتاج، وتحقق مستقبلاً يمتلئ بالحرية، فقط من خلال الأصول التي تدخرها .
- لا توجد فرص أخرى أمامك، وقد يرجع هذا إلى مجموعة المهارات التي تمتلكها، أو إلى موقعك الجغرافي الحالي، أو لأي سبب كان .

- أنت ترغب في الحصول على فوائد الوظيفة التي تحقق لك الأمان الوظيفي مثل: التأمين الاجتماعي، صناديق المعاشات، خط الادخار، رواتب ثابتة، إلخ.

فإن كنت تستمتع بوظيفتك ولا ترغب في إنشاء عمل مستقل، اعلم أن مفهوم وقت (MPT) ميزة إضافية عظيمة، فسوف يزودك بفهم أفضل لصورة الشركة الكبرى التي تعمل لديها، ومن خلال هذه الرؤية الواضحة للأمور وإلى أين تتجه، ستتمكن من الإسهام بشكل قوي وكبير، وإن كان الترقي أحد أهدافك، وكان أمامك سلماً وظيفيًّا تود ارتقائه، فسوف يُسرّع مفهوم وقت (MPT) عملية ارتقاء وصعود هذا السلم.

احذر من السقوط :

فلنفترض أنك المالك الوحيد لشركة تسقيف، وأنك تتسلق في كل يوم سقفاً مختلفاً؛ وهذا يجعلك جزءًا لا يتجزأ من نظام صناعة التسقيف، فأنت الموظف وصاحب العمل؛ ولكن الخبر السيئ هو أنك تغامر على المدى البعيد، لأنك قد تقع من على سقف ما وتجرح نفسك بشكل خطير، وهذا يحدث عندما لا تتوقع حدوثه.

وبما أنك الموظف، من إذن سيقوم بالعمل الإنتاجي عندما لا يتوافر لديك مال؟ إن الوقت الذي تمضيه على الأسقف ليس وقت (MPT)، ولكنه وقت يمضيه من يمتلك وظيفة، ويالها من وظيفة خطيرة.

فوقت (MPT) هو الذي تمضيه في إيجاد شخص آخر يتسلق تلك الأسقف، وهو الوقت الذي تمضيه في التفكير في كيف تحرر نفسك من آلية العمل، حتى يتسنى لك وقت تبني فيه تلك الآلة وتجعلها ذات اكتفاء ذاتي.

كيان ذو قيمة وقائم بذاته :

إليك الميزة الأروع في امتلاك المرء عملاً حقيقيًّا: يمكنك في يوم ما أن تبيعه بوصفه كيان ونظام أساسي قائم بذاته.

إن قدرة العمل التجاري على تحقيق أرباح بدون أن يقوم المالك بعمل الإنتاج الفعلي، هو ما يُضفي على هذا العمل التجاري قيمة مستدامة تتجاوز الدخل اليومي. وإن كنت

عنصرًا حيويًّا في عملية إنتاج المنتج أو الخدمة، فسوف تكون الحاجة إلى حضورك مشكلة عندما ترغب في بيع ما بنيته، فإن كنت مقدم خدمة، وترغب في التقاعد، وكل ما تملك بيعه كأصل من الأصول فقط لائحة بأسماء عملائك، ولن يوجد بعدك من يقوم بإنتاج المنتج أو الخدمة؛ فما هي قيمة تلك اللائحة؟ بلا شك، ستكون قيمتها أقل بكثير مما تعتقد.

ولكن إن كان هناك أشخاص آخرون هم من يقومون بالعمل الإنتاجي، وهذا العمل التجاري يدر عليك أرباحًا قوية بدون أن تتدخل بشكل لحظي في العمل، إذن فعملك التجاري ذا قيمة ملموسة، وسوف يكون آلية تدر عليك المال عندما تكون مالكه، ولمن سيشتريه منك لاحقًا.

إن قدرة العمل التجاري على إنتاج المنتج أو الخدمة بدون تدخل المالك تعني أن هذا العمل التجاري هو نظام أساسي قائم بذاته؛ كيان مستقل ومنفصل عن المالك، وذا قيمة نقدية.

كلا، لا يعني هذا أن تنشئ عملاً تجاريًّا لا يحتاج إليك، فمن الخارج، سيتوجب عليك أن تستمر في توجيهه في الاتجاه الصحيح وأن تستمر في تنميته.

التشغيل الآلي – التفويض – التخلص:

إليك أساس وأصل وقت (MPT): يمضي القائد معظم وقته في التركيز على توجيه العمل التجاري وعلى تنميته حتى يصبح قائماً بذاته، ويستطيع قبطان السفينة أو مالك شركة التسقيف تحويل عدد ساعات عملهما الأسبوعي من ثمانين إلى ساعتين؛ وهذا من خلال تطبيق استراتيجية وقت (MPT)، حيث تسمح للقبطان بالخروج من السفينة – أو لمالك الشركة بالتوقف عن صعود الأسقف – وتحويل الوظيفة إلى عمل تجاري، آلة قائمة بذاتها تدر المال ولها قيمة جوهرية في ذاتها.

وبالنسبة لمن يشغلون مناصب قيادية بالشركات، فاستراتيجية وقت (MPT) تُسرّع عملية صعود وارتقاء السلم الوظيفي.

تذكر التالي: إن القيام بالعمل الإنتاجي يعد تشتيتًا عما يجب عمله لتحقيق الحرية والسيطرة.

وللحفاظ على وقت (MPT) طوال اليوم، اسأل نفسك السؤال التالي مرارًا وتكرارًا: فيما يتعلق بالعمليات الإنتاجية الضرورية لإنشاء المنتج أو الخدمة، كيف يمكنني تشغيل تلك العمليات بشكل أوتوماتيكي أو تفويضها لشخص آخر يقوم بها، وتظل فاعليتها ممتازة؟ أو حتى طرح سؤال أفضل: هل يمكنني التخلص من العمليات غير المفيدة؟

إدارة وقت (MPT) ووقت (BPT) الخاصين بك :

في عملي التجاري، كل ما أقوم به هو التوجيه؛ وهو يدر عليّ دخلاً كبيراً، كما أن قيمة الأصول في تزايد معتدل ومستمر، وأنا أخصص وقت (BPT) الخاص بي للاعتناء بالأفعال الأكثر أهمية، التي تدر أرباحًا على المدى البعيد – مهام وقت (MPT)– التي تتضمن مراجعة التحسينات واقتراحها، اجتماعات الإحاطة العرضية مع طاقم العمل لتزويدهم بأي توجيه يحتاجونه ليتقدموا في مشروعات ومهام وقت (MPT) الخاصة بهم، ووضع الرؤى والخطط.

وتتضمن المهام التي لا تتطلب وقت (MPT) التعامل مع المصاريف المستحقة (لأن مراقبة المصروفات هي الأمر الذي أبرع فيه) والإسهام في موقعنا الإلكتروني ومدونتنا (لأنني أستمتع بهذه المهمة، ولأنني الشخص الأفضل في الحفاظ على رسائلنا الإلكترونية متلائمة مع ما أؤمن به وأعتقده).

وخلال الوقت الموجز الذي أمضيه في العمل، تتطلب معظم المهام وقت (MPT)؛ كلا لم أعد أتلقى المكالمات أو أقوم بالإيداعات.

وعندما لا تكون في وقت (BPT)، وإن كانت لديك الرغبة، فلا بأس من التركيز على مهام تتطلب وقت (MPT)– تلك المهام التي ترتبط بتحسين عملك التجاري وحياتك وتنميتهما، وسواء كانت طاقتك مرتفعة أو منخفضة، حافظ على أنشطتك في العمل منصبة ومركزة على بناء عملك التجاري أو تحسين سيرتك المهنية، واجعل هذا كله مبني على الوثائق الثلاث المهمة التي أنشأتها.

وخلال اليوم، حاول أن يظل وقتك وقت (MPT) لأطول فترة ممكنة؛ ولكن تذكر أنه يجب عليك أن تظل متوازنًا حتى تتجنب الإرهاق.

وامتلك حياة خارج العمل.

وبمجرد أن ترى تراجعاً في الوقت الذي تستغرقه في القيام بعملك أو وظيفتك؛ سترغب في استخدام وقت (MPT) ووقت (BPT) بشكل أكثر فاعلية من ذي قبل، إنها دورة العوائد المتزايدة، ولاحقًا، قد ترغب في تأليف كتاب أو إخراج الألوان والرسم مرة أخرى. فسيكون لديك الكثير من الوقت لتفعل هذا النوع من الأمور.

في هذه اللحظة، كن حذراً :

بمجرد أن تحقق بعض التقدم، لن يكون هناك مجال للعودة إلى الوراء، إلى الطرق القديمة، فسوف ترى أنك مسيطر على الأمور، وأنك تبني شيئاً جيداً، ولن تكون ضحية ظروف غير متوقعة مرة أخرى!.

ومع هذا، كن حذرًا في هذه اللحظة. فأنت حتى الآن لم تطور عادات جديدة جيدة، ولا زلت عرضة للعادات القديمة السيئة. فإن لم يستقر داخلك مفهوم "حياتي مكونة من أنظمة!" فكل ما تملكه الآن هو نظرية الشعور بالارتياح، وإن كان هذا هو الحال، فربما ينبغي عليك أن تعود وتقرأ الكتاب من البداية مرة أخرى.

وحتى بعد إدراكك لهذا المفهوم، سيتوجب عليك في بعض الأحيان أن تشق طريقك الصعب عبر عملية التوثيق المبدئية، خاصة عندما تكون مستويات طاقتك منخفضة، وقد يستغرق اتباع المرء عادة جديدة ثمانية أسابيع، لهذا أعط لنفسك الوقت ولا تستعجل، ولكن مرة أخرى، من المرجح أن تتحقق النتائج الإيجابية بصورة أسرع من زيادة تحفيزك عبر أكثر المحفزات قوة: المنطق العقلاني السليم والبسيط.

تقدير الحياة :

أنا أجلس هنا، وأكتب هذه الكلمات في يوم الأربعاء من شهر إبريل، لقد اقتربت فترة الظهيرة، وأنا عاكف على هذه المهمة منذ ثماني ساعات، ولا زلت بكامل طاقتي، إنه واحد من تلك الأيام النادرة والرائعة حيث تكون طاقة المرء في أقصى مستوى لها خلال

وقت (MPT)/ وقت (BPT) (ربما لأنني أحب الموضوع الذي أكتب عنه اليوم). سوف أعمل لفترة أطول قليلاً، ثم سأضع سماعات جهاز iPad الخاص بي وأشغل الموسيقى بينما أنظف فناء منزلي، لأن هذا يجعلني أشعر بالاسترخاء والرضا.

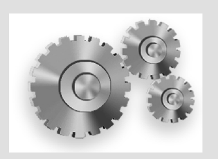
وبعد هذا سأتجول في الحي، ثم سأصطحب رفيقة لي ونشاهد فيلمًا، ثم نتناول العشاء في الخارج.

هناك مثل بوذي يقول : "قبل أن تحصل على التنوير، اقطع الخشب واحمل الماء؛ وبعد أن تحصل عليه، اقطع الخشب واحمل الماء." حقًّا إنه لشعور رائع أن أنغمس بنفسي في الآليات البسيطة لما يجب عليّ تنفيذه والقيام به الآن: وهو إنشاء الأنظمة وتعديلها وصيانتها.

اقطع الخشب واحمل الماء.

في بعض الأحيان، أعتقد "هذا هو!" طريقة سهلة وبسيطة لتذكير نفسي بأن هذا هو العالم الذي تخيلته، وأنها لا حاجة إلى تمني شيئاً مختلفاً. فبالنسبة لك ولي، تتجسد الحياة في أعلى مستوى لها عندما فقط ندركها في اللحظة الحالية ونراها جميلة وجيدة. بغض النظر عن أين أنا وأنت، أو ما الذي نقوم به، فهذه اللحظة من الوقت – حاليًا والآن – هي كل ما يهم! وأي وقت آخر هو وقت غير حقيقي، لا الذاكرة ولا التخمين.

جرب التالي: خلال لحظات وجيزة بينما تعمل على السيطرة على أنظمتك، انسحب قليلاً لتحتفل بالحقيقة الواقعية الوحيدة الموجودة – في هذه اللحظة الحالية – وكن ممتنًّا.



آلية المعالجة الحاسمة (POS) ونظام الساعات الاحتياطية (PTO)

أثناء مراجعة النظام التي ناقشناها هنا، قمنا بإزالة نظام معقد بالكلية (وهذه تعد مناسبة سارة دائمًا) واستبدلناه بآلية معالجة حاسمة تعمل أوتوماتيكيًا.

فقد عدنا لاستخدام نظام الساعات الاحتياطية المدفوعة الأجر (PTO)، وهو أحد المميزات التي يستفيد منها الموظف، حيث يهدف إلى إبقاء طاقم العمل سعيداً وراضياً؛ ولكنه بالأساس نظام يهدف لرفع الروح المعنوية وتشجيع طاقم العمل على الاستمرار في العمل لدى شركتي ، وكلمة العمل هنا تعني وجوب الحضور إلى مكان العمل!

ولكننا واجهنا مشكلة مع حساب الساعات الاحتياطية لموظفينا العاملين بالساعة. فنظريًا، بدا الأمر رائعًا عندما عرضناه، ولكن عند التنفيذ، كان رهيبًا.

أولاً: كان من المؤلم احتسابه وإدارته، هل قام مديرونا بعملهم الأسبوعي المتمثل في إحصاء كل الساعات الاحتياطية المشروعة للموظفين وسجلوها في دفتر المحاسبات؟ هل استخدمت موظفة ساعاتها الاحتياطية أثناء غيابها بالأمس؟ وهل قدمت تقريراً بذلك؟ وما بعد ذلك من مثل: كم عدد الساعات الاحتياطية المتبقية لها؟ هل تم تسجيل عدد الساعات الاحتياطية الخاصة بموظف آخر، بعد تجاوزه فترة الاختبار الممتدة لتسعين يومًا، بدقة في الدفاتر؟ .

في كل الأحوال، كان نظام الساعات الاحتياطية المدفوعة الأجر يستهلك الكثير من الوقت الإداري والمحاسبي.

ثانيًا: استخدم الموظفون هذا النظام لأهداف لم تكن السبب، الذي من أجله وضعنا هذا النظام. فقد صممناه حتى يتسنى للموظفين الخروج مبكرًا من العمل مرة أو اثنتين على مدار العام، وبطريقة ما تمكّننا من تخطيط العمل وجدولته، وكانت غايتنا أن يستفيد الموظف بهذه الساعات وتكون متاحة أمامه، خلال أيام المرض العرضية أو للمواعيد المهمة. ولكن العديد من الموظفين استخدموا هذا النظام، بمجرد أن أصبح متاحًا لهم

واستهلكوه كله خلال فترة قصيرة – من خلال استهلاك بضع ساعات هنا، وبضع ساعات هناك.

كما تعذَّر به الكثير، وفي مرات عديدة، للتغيب من العمل متظاهرين بمقولات من مثل "لا أشعر بخير اليوم، وأعتقد أن رصيدي من الساعات الاحتياطية يسمح لي بأخذ اليوم إجازة، لهذا سآخذ اليوم أجازة مرضية." واتضح في مرات عديدة أن موظفينا العاملين بالساعة لم يكن رصيدهم من الساعات الاحتياطية يسمح لهم بأخذ يوم كامل أجازة، وهكذا لم يعملوا الأربعين ساعة الأسبوعية المعتادة، أما بالنسبة للموظفين العاملين بدوام كامل، فقد أدى هذا النظام إلى خصم من رواتب الموظفين أكبر مما كان متوقعًا. أيضًا حدثت حالات نقص بالعمالة داخل الشركة، وهذا ليس بالشيء الهين.

ثالثًا: أدت الأخطاء في المعالجة الإدارية المعقدة بشكل دائم إلى منح الكثير جدًّا من الساعات الاحتياطية، وعلى مدار السنوات، تسبب هذا في خسارة كبرى للشركة.

ما الذي ينبغي علينا فعله؟.

أزلنا النظام القديم كلية، ونفذنا نظامًا آخر أسهل بكثير، وكان مبدأ المعالجة الحاسمة هو مفتاح تطوير السياسة الجديدة: توقفنا عن حساب عدد الساعات الاحتياطية كل فترة طويلة. وبدلاً من هذا، حسبناها كل شهر، ودفعنا قيمتها في كل راتب.

فبناءً على عدد الساعات الاحتياطية خلال فترة زمنية ما، يحسب نظام المحاسبة الخاص بنا بشكل أوتوماتيكي قيمة تلك الساعات ويضيفها على الراتب، ثم يزيلها من عدد الساعات المتبقية، ولم يعد هناك تسجيل يدوي، ويعلم الموظف عدد ساعاته الاحتياطية بشكل دائم.

هل يستطيع الموظفون أخذ أجازات؟ نعم، يمكنهم أخذ أجازات في أي وقت أرادوه، ولكنهم أصبحوا يعلمون الآن أنهم تلقوا قيمة عدد ساعاتهم الاحتياطية، ولن يكسبوا مزيدًا من المال بينما هم متغيبون عن العمل.

والآن، بعد أن أصبح بإمكان الموظف أن يتلقى ماله فقط عندما يعمل: انخفضت

نسبة التغيب غير المبرر حرفيًّا بنسبة 90٪، وتمت إزالة العمل الإداري اليدوي، ولم تعد هناك حالة الارتباك والتخبط.

هل كان هذا حلاً مبنيًّا على رؤية الأمور من منظور خارجي ومرتفع قليلاً؟ بالتأكيد نعم.

الفصل العشرون

التقاطعات المرورية في باكستان

التخبط كلمة اخترعناها للنظام الذي لم نفهمه بعد

ـــ هنري ميلر

في مدينة لاهور بدولة باكستان، تعد الدوائر المرورية مركز تجربة القيادة، ومثل كل التقاطعات المرورية في العالم كله، تستوعب التقاطعات المرورية الباكستانية السيارات من نقاط مختلفة، لتخرجها منها من نقاط أخرى، ولكن هذه التقاطعات تتميز عن التقاطعات المرورية المتحضرة في الغرب بالإعلان غير المنطوق به الذي يضمره كل سائق باكستاني "ادخل ولكن كن حذرًا! أنا لا أهتم بما تريده، فوجودك في حد ذاته عقبة أمامي! فليفز الرجل الأفضل، ولكن اعلم أن هذا الرجل الأفضل هو أنا!"

إن عملية القيادة في باكستان غرائبية وبدائية.

وهذه التقاطعات المرورية حقًّا جميلة، فهي أنظمة أولية ومغلقة ولا يوجد بها قيادة طائشة متسرعة، وهذا أمر يستطيع أي ملاحظ أن يعممه على كيفية عمل أنظمة اجتماعية أخرى بالعالم الثالث، إن تقاطعي المفضل هائل الحجم به خمس حارات مرورية متحدة المركز، في كل منها سيارة تحاول بعنف أن تتجنب الطريق المليء بالحفر.

مبادئ توجيهية قليلة:

في التقاطعات المرورية الباكستانية توجد ثلاث قواعد: اذهب عكس اتجاه عقارب الساعة، وانطلق بأسرع ما تستطيع، وتجنب الاصطدام بالسيارات الأخرى؛ هذا كل ما في الأمر؛ فكل شخص مسئول عن نفسه فقط (في باكستان، ولأسباب ثقافية، نادرًا ما تجد امرأة تقود سيارة)، بينما يدفع النظام المروري كله جنوناً غير مرئي من اليأس الساخر.

إن أي شخص غربي يجلس خلف مقود السيارة سيفهم أن الوضع بالنسبة لكل سائق مسألة حياة أو موت واضحة المعالم؛ فيجب على كل منهم أن يصل إلى وجهته في وقت أسرع قليلاً من أن يصل بأكبر قدر من الإنسانية، وداخل تلك الدائرة التي تغلي – التي بالفعل تُعد نظاماً حيًّا – لا توجد أية قاعدة تتعلق بأي السيارات لها حق المرور، إلا إذا عُدّ المرء الترهيب قاعدة للتعامل.

إنه لأمر مذهل؛ فلا يوجد أي اتفاق على القواعد الثلاث المذكورة سابقًا؛ وفي الواقع، قد يحدث عكس ما قد يتوقعه المرء، فعلى سبيل المثال، وفي كثير من الأحيان، تملك السيارات الداخلة إلى التقاطع حق المرور أكثر من السيارات المنطلقة بالفعل داخل التقاطع.

كما يحتدم المرور مع كل السائقين المحبطين من أن السرعة العامة للسيارات ليست أكثر سرعة مما هي عليه، ومن المنافسين على المساحات في الطريق السيارات الهشة التي تجرها الحمير والشاحنات العملاقة المزينة بالنقوش والسيارات الصينية الصغيرة والدراجات المشاكسة وسرب الدراجات النارية المندفعة المترنحة، وعندما تتعطل سيارة أو شاحنة، ببساطة يوقف السائق ما يقوده دون أية محاولة لسحبها خارج الطريق، وبلا اكتراث، يستلقي على ظهره تحت السيارة المعطلة ويبدأ تصليحها، ولا أحد يهتم أو ينتبه إلى السائق، الذي تنجيه العناية الإلهية من أن يتم سحقه.

ويستمتع قائدو السيارات بتلك الاتفاقية غير الرسمية القائلة بتنفيذ عدد ضئيل من الإرشادات التنظيمية، وهذا أمر مشابه يحدث في معظم الأماكن التي يتجمع فيها الناس بدول العالم الثالث: فوقوف الناس في صف واحد لا يحدث ببساطة، لأن الكل يتفق

بشكل غير رسمي على أن البقاء للأقوى هي القاعدة الوحيدة لفعل أي شيء، ففي التقاطعات المرورية الباكستانية، لا يشعر أي شخص بالإهانة أو الاستفزاز من التدافع العدواني وتجاوز الصفوف، إنها طبيعة اللعبة، وداخل التقطاعات سوف تقوم بتغيير حارتك إلى حارتي بينما تضغط بقوة على بوق سيارتك - وهذا لا بأس به هناك!

وداخل هذا التقاطع لا يوجد تعاون أو اعتبار، وكل الناس متفقون على أن هذا لا بأس به.

التعاون أم التحدي؟

إن المقارنة بين التقاطعات المرورية الباكستانية والتقاطعات المرورية الغربية سيظهر اختلافًا مذهلاً.

ولتمهيد الوضع لنظريتي القادمة، فأنا أفترض أن كل السائقين في كل مكان لهم الرغبة نفسها ، وهي الانتقال من النقطة (أ)إلى النقطة (ب) بدون التعرض لأي أذي جسدي وفي أقل وقت.

إليك السؤال التالي: ليحصل المرء على ما يريده – في هذه الحالة، والانتقال من مكان ما إلى مكان آخر بأكبر قدر ممكن من السرعة والسلامة –هل يجب أن يتم هذا من خلال التحدي المستقل ذي الغاية الواحدة مع شخص آخر (نظام بدائي يعطي الحرية للجميع) أم يجب أن يتم من خلال التعاون الجمعي (نظام معقد ورسمي)؟

في مدينة بيند، بولاية أوريغون، يتبع المرء العديد من القواعد أثناء سيره على الطريق. وإن لم يفعل هذا، فسوف يواجه مشاكل، فعلى سبيل المثال، تمتلك السيارات المنطلقة بالفعل داخل التقاطع المروري بلا أدنى شك حق المرور، ونادرًا ما تخرق السيارات الداخلة للتقاطع هذه القاعدة، ولكن إن فعلوا هذا، قد تحدث بعدها مشاجرة بدنية، بعد أن تتوقف السيارات على جانب الطريق، ليظهر السائقون بمظهر الحمقى، إذ إن حقوق المرور في العالم الغربي صارمة، و99.99٪ من السائقين يتبعونها بالضبط، وبالطبع هناك قواعد مرورية غربية أخرى ترتبط بالسرعة والإشارات، ولن يجرؤ أحد على أن يحلم

بتغيير إطار سيارته في أي مكان قريب من تقاطع مروري، ونادرًا ما يتم استخدام الأبواق كإهانة موجهة بشكل مباشر إلى السائق، فالسائقون يعملون بجد على عدم إعاقة المرور أو تحدي أحدهم للآخر، فطريقة تفكيرهم تأخذ في اعتبارها حقوق السائقين الآخرين.

ولكن هذا السائق الحساس للغاية تجاه الآخرين غير موجود في مدينة لاهور، حيث لا يأخذ السائقون في اعتبارهم حقوق السائقين الآخرين ولا يهتمون بهم، ويغضبون بسرعة دون تمهل، إنها لعبة مختلفة تمامًا...

ومع خطر اتهامي بأن أحكامي نابعة من مواقف ثقافية، أختلف وأدعي بأن التعاون عند الانتقال من النقطة (أ) إلى النقطة (ب) أكثر فاعلية من التنافس بلا ضوابط، وأعتقد أنه مع اندفاع وعدوانية الباكستانيين، تتدفق حركة المرور بشكل أيسر في مدينة بيند الرصينة مقارنة بتدفق حركة المرور في مدينة لاهور المتساوية في الحجم، كما أراهن على أن عدد الحوادث أقل في الحركة المرورية الغربية.

إذن، ومرة أخرى أواجه خطر إطلاق حكم عدواني مرتبط بالمقارنة بين الشرق والغرب، ومن الواضح لي أنه إذا كان الهدف تحريك أعداد هائلة من السيارات من النقطة (أ) إلى النقطة (ب) ، فالتوافق المجتمعي على اتباع قواعد مرورية تعاونية صارمة يغلب الفوضى المرورية غير الصبورة وغير التعاونية، إن الكفاءة العالية للنظام المروري في الغرب تُعد توضحيًا لأهمية الاعتبار المتبادل، وكذلك قواعد تحسين الفاعلية التي يفهمها السائقون ويتفقون عليها، وبعيدًا عن التقاطعات المرورية، وفي العلاقات الاجتماعية، من الأكثر إثمارًا أن يأخذ كل فرد رفاهية الأفراد الأخرى في اعتباره، وأن يتبع بعناية القواعد البسيطة التي تتعامل مع الحالات الطارئة المشتركة.

وبالنسبة للمرور والثقافة بشكل عام، تسير الأمور ببساطة بشكل أفضل، فهي مأساة تتعلق بالفاعلية الآلية.

كما أن هناك ما هو أكثر من هذه الفاعلية. فعند تجاهل الجانب الآلي، أي النظامين المرورين الأكثر فاعلية ومتعة؟ أيهما أكثر ابتكارًا وحرية؟ النظام المروري الباكستاني

بالطبع. فالتنافس والنزعة الفنية في الشوارع الباكستانية أمر رائع، مع التدافع الطبيعي المبهج المثير رؤيته، فالشخص الغربي الذي يشاهد هذا الوضع من على الهامش، يصبح مشاهداً مؤيداً لهذا النظام المروري المتعارض بشكل مباشر مع النظام المروري الغربي الصارم والمنظم إلى درجة مملة، فعندما أكون في باكستان، أشعر وكأنني أقف مفتونًا على حافة الجنون، وهذا يجعلني أشعر بالحياة.

فهؤلاء الأشخاص لا يذهبون فقط إلى مكان ما؛ ولكنهم فنانون متحررون، يبدعون وينجون ويقضون وقتًا ممتعًا جدًّا، فهم يعيشون حياتهم لحظة بلحظة؛ وقد نستفيد نحن الغربيين من هذا.

من هذا الإطار الصارم، جازف وخاطر :

في النهاية، يصل السائقون في لاهور بباكستان وفي بيند بأوريغون إلى وجهاتهم الخاصة بهم. ومثلما هو الحال في أي عمل أو حياة – مع وجود السلوك الفردي والتوقعات الاجتماعية كعوامل مؤثرة كبرى – تتراوح استراتيجيات القيام بتلك الرحلات من اتباع دقيق للقواعد إلى اهتمام مغرور بالمصلحة الذاتية.

إن التقاطعات المرورية في الثقافتين توضح بشكل رائع النقيضين للكيفية التي يحصل بها المرء على ما يريده، ولكن هل هناك حل وسط؟ وفي الحياة ما بعد التقاطعات المرورية، هل يحتمل أن يكون التأسيس الرصين والمحافظ هو منصة الانطلاق لطفرات الإبداع والابتكار والقفزات الإيمانية؟.

فكر في التقاطعات المرورية بينما تضع خططك التي تمكنك من تجاوز اليوم، وخذ التقاطعات المرورية بعين الاعتبار بينما تفكر في إنشاء إطار مخطط شامل – قاعدة مبنية على مفهوم تحسين الأنظمة تعد ملاذاً آمناً للأفكار الجديدة الخارجة عن الصندوق، التي ستدفعك باتجاه الحياة التي تريدها.

واليوم، تمهل وقم بإنشاء النظام والبنية، ولاحقًا، ومن هذا الإطار، جازف وخاطر.

الفصل الحادي والعشرون

تحسين الأنظمة أسلوب حياة

الكلاب تنبح والقافلة تسير

ـــ مثل عربي

في أي نظام أساسي، إذا أردت أن تضمن تحقيق النتائج التي ترغبها مرارًا وتكرارًا، فيجب عليك إذن أن تعدل الأنظمة الفرعية، حتى يتم وضع المكونات بالتسلسل الصحيح لتعمل بالشكل الصحيح والمناسب.

يتعلق الأمر برمته بالإعداد، فإذا انتبهت إلى التفاصيل الآلية للعالم المحيط بك، وقمت بالمعالجات المناسبة للأنظمة الرئيسة التي تشكل هذا العالم؛ فسوف تبني حياة غير مثقلة بالحل المؤقت للمشاكل، ولن تواجه حالات طارئة إلا نادرًا، فمن خلال نظام مرن وقوي وصلب، ستعيش حياة مليئة بالأيام الهادئة والجميلة – أيام بها مساحات كبيرة للتفكير والتخطيط، وللبناء والإبداع، وللأصدقاء والعائلة، ولتبقى فقط على سجيتك وطبيعتك، إنها حياة ستواجه قلاقل وهزات، ولكن نادرًا ما ستواجه زلازل قوية.

وبغض النظر عن موقفك في الحياة، إذا كانت أيامك مليئة بالإحباط – ووصلت إلى الحد الأقصى – ووجدت نفسك لا تتقدم إلى الأمام؛ فاعلم أنك تستطيع إصلاح الأمور،

إذا ركزت على عملية تحسين للأنظمة تسير خطوة بخطوة.

وسوف تكسب فهمًا أعمق لكيفية عمل الآليات المكونة لهذا العالم المادي؛ لتطبق بعد ذلك هذا الفهم في كل لحظة من حياتك، كذلك سيتأصَّل ويتجذَّر مفهوم طريقة عمل الأنظمة داخلك بشكل كبير، لدرجة أنه سيدفعك إلى تعديل حتى أصغر القرارات في أيامك، وسوف يصبح جزءاً منك.

إليك ملخص نهائي لآليات السيطرة على الأنظمة.

ملخص منهجية السيطرة على الأنظمة

1- تبدأ هذه المنهجية بتغييرك للمنظور الذي من خلاله ترى العالم؛ وعندها تأتيك لحظة التنوير في لحظة، وعلى مستوى أعمق، ستستوعب هذه الرؤية الجديدة على الدوام. وسوف ترى كل حدث في حياتك كنتيجة للآلية التي أنشأتها؛ وستدرك أن العملية التسلسلية الخطية التي سبقت هذا الحدث غير منفصلة عنه؛ ولن ترى هذا الحدث قد وقع نتيجة للحظ أو للقدر أو لعدالة الله أو للكاريزما أو للنجوم أو لإحسان شخص ما إليك أو لسخطه عليك، فعندما تُدرك هذا المنظور وتتعمق لديك هذه الرؤية الجديدة، ستصبح التحركات الآلية التالية واضحة تمامًا.

2- ثم تحدد أهدافك واستراتيجيتك من خلال إنشاء وثيقتي الأهداف الاستراتيجية والمبادئ التشغيلية العامة؛ والسبب وراء إنشاء هاتين الوثيقتين هو تحديد اتجاه ثابت واضح، حتى تكون هناك استمرارية.

3- ثم تختبر وتفحص آليات الأنظمة الفرعية التي تشكل عملك أو وظيفتك أو صحتك أو علاقاتك، وتحللها واحدة تلو الأخرى، باحثًا عن فرص لتحسينها، في بعض الأحيان ستُنشئ أنظمة جديدة، وفي أحيان أخرى، ستتخلص من الأنظمة غير المفيدة.

4- وبعد ذلك تقوم بمراجعات، تحسن فيها كل نظام فرعي بحيث يصل إلى أعلى درجة من الفاعلية. فإن كنت في عملك أو وظيفتك، اهتم بشدة ودائمًا بإنشاء وثيقة إجراءات العمل التي تصف البروتوكولات الخاصة بكيفية عمل المهمة، كما يجب

عليك وعلى طاقم عملك إنشاء تلك الوثيقة من البداية، وبعد انتهائكم منها، سيقوم فريقك بالاعتناء بشكل مكثف بأنظمتك وعمليات التوثيق المصاحبة لها، حيث سيستمرون في تعديلها حتى تصل إلى درجة المثالية، ومن الآن فصاعدًا، ستمضي أنت وطاقم عملك معظم وقتكم في تحسين الأنظمة.

5- وسوف تتسم سلوكياتك وطباعك بالهدوء بشكل طبيعي، لأنك تملك إيماناً صلبًا بقدرة الأنظمة التي تعمل باستمرار وفي كل مكان، إنه أمر مريح؛ ويجعلك تشعر بالقوة والصفاء، لأنك نجحت في تسخير أنظمتك وتوجيهها بحيث تنفذ ما تود تنفيذه منها. ومع عزل الأنظمة الفرعية، ثم تحسينها حتى درجة المثالية، ثم إعادتها مرة أخرى لمكانها؛ ستصبح مسيطراً على أنظمة أساسية فعالة بشكل مذهل – في عملك أو وظيفتك وعلاقاتك...ونفسك. وبدون أن تضع رأسك بين الرمال في العديد من المواقف غير المثالية التي تحدث في هذا العالم، ستدرك حقيقة أن تحقيق كل شيء فاعلية بنسبة 99.9٪ أمر جيد للغاية.

تحقيق الأهداف :

اترك فكرة تحقيقك لأهدافك كلها من خلال ضربات كبيرة سريعة وانسها، فالأمور ليست في صالحك بشكل كبير، وهذه الفكرة سوف تشتتك عن تحقيقك لأهدافك. وبدلاً من هذا، ركز وحافظ على ما تملكه، وحاول تحقيق ما هو مؤكد نجاحه، وحقق تقدمات في تحسين الأنظمة بشكل تصاعدي متدرج، ابدأ بشكل بطيء، وكن صبورًا، واستمتع بتحسينات صغيرة ولكن دائمة، التي ستتجمع في النهاية وتحقق هدفاً كبيراً لك.

فالأمور الصغيرة هي التي تصنع الفارق.

ركز على الأنظمة الآلية التي تحقق النتائج، ولا تشك أبدًا في أن المجموعة المثالية من أنظمة فرعية ستكون نظامًا أساسيًّا مثاليًّا.

حافظ على تقديرك واحترامك للآخرين بشكل إيجابي، وافعل ما قلت إنك ستفعله؛ اجعل منتجك هو الجودة والفاعلية وحافظ عليهما باستمرار، واجعل أهدافك أمام

عينيك، واعمل على تحقيقها بلا هوادة سواء مررت بأوقات جيدة أو سيئة؛ لا تحاول أن تخدع نفسك أو الآخرين حولك؛ ابدأ المهام وانتهي منها في الوقت المحدد لها، ولا تشتكي؛ إن وظيفتك هي قيادة القافلة وترك الكلاب تنبح وراءك، وسوف تصبح حياتك أفضل وأقرب مما ظننت.

ثق فيما أقوله لك: يبحث معظم الناس عن نتائج أفضل بدون التفكير في الآليات، التي تحقق تلك النتائج؛ وبالتالي لا يفهمون مفهوم تحسين الأنظمة، وعند التفكير على الصعيد المحلي، هذا الأمر يعطيك ميزة كبرى؛ وعند التفكير على الصعيد العالمي، ستعلم أن هناك الكثير من الناس، الذين لا يحققون ما يريدونه.

تذكر أن جسدك وعقلك هما المكونان لنظامك الأساسي: حياتك، ولحسن الحظ، يمكنك تعديل هذين المكونين الرئيسيين بأكبر قدر من السهولة، فقم بتحسين أنظمتك في كل فرصة تتاح لك، وقم بصيانتها بشكل دائم، وحافظ عليها قوية.

وفي كل شيء تفعله، ركز بشكل شديد على التفاصيل البراجماتية، وقم بعملك بشكل ممتاز؛ حافظ على بساطة الأمور ولكن كن حذرًا مما قد يعترضك.

ومع امتلاكك للبراعة، ستتمكن من مواجهة الحياة.

إن أكبر مشكلة ستواجهك عندما ترغب في تحقيق هدف ما من خلال ضربة سريعة خاطفة، هي شعورك بالتعب والإرهاق السريع من المجهود الكبير الذي ستبذله في كل تلك الضربات الخاطفة التي تقوم بها، كما سيؤدي عدم تحقيقك لهدفك عبر هذه الطريقة إلى الشعور بالإحباط وجعل الحياة معاناة، مما قد يصيبك بانهيار كلي.

وبدلاً من هذا، تمهَّل وركِّز بنسبة 100٪ على كل هدف بشكل منفصل. استرخ، واجعل هدفك أمام عينيك وحافظ عليه، مع فهمك للنظام الذي يحقق هذا الهدف، سيجعلك تحققه بصورة أسرع وأقرب، مقارنة بمحاولاتك الخاطفة.

لاحظ أن كل خطوة تقوم بها عبارة عن نظام مغلق قائم بذاته؛ وأن لكل خطوة الهدف نفسه، وعندما تقوم بخطوة خاطئة، وفي بعض الأحيان، ستفعل هذا؛ تقبل بهدوء أن هذا

أمر طبيعي في الحياة؛ ركِّز بعد ذلك بنسبة 100٪ على الخطوة التالية؛ ولا تقم بمهام متعددة.

أُذكِّرك للمرة الأخيرة بأن التعديل الإلزامي يجب أن يكون في منظورك للعالم في كل لحظة،بحيث تنبع كل أفعالك من هذا المنظور الجديد والخارجي والمرتفع قليلاً: وهو أن عالمك مكون من أنظمة منفصلة تعمل بمثالية نسبتها 99.9٪ من الوقت، وكل ما عليك فعله أن تدرك هذه الرؤية وأن تتبناها!

إن لكل يوم مذاقه ونكهته، فاعمل على السيطرة على كل يوم على حدة، وتذوق طعم كل يوم بينما تعيشه.

وابق خارج المسار الدائري الذي يعيش الناس فيه، واعلم أن مكانك عند نقطة المراقبة الخارجية والمرتفعة قليلاً.

افهم أن معظم الناس يستيقظون في الصباح وشعورهم بأهدافهم النهائية والأساسية مبهم وغامض؛ وتسحب الأحداث منهم بساط السيطرة سريعًا، ليصبح يومهم ملحمة ضرب وتدمير حيوانات خلد تجعلهم متعثرين في ردود أفعالهم تجاه النتائج السيئة التي تحدث لهم، وتمنعهم من القيام بجهود لتحسين أنظمتهم، فمعظم الناس لا يعلمون بشأن الآلة المرجوة في قبو حياتهم.

وعلى النقيض، ستعيش أيامك وأنت توجه أنظمتك الفرعية بثقة ودقة، لتنشئ الأنظمة الأولية التي رغبت فيها، وستتذكر أن التحكم والسيطرة أمران جيدان، وأنك تسعى نحوهما.

وسوف ترى الآلة؛ وستعمل على السيطرة عليها بحيث تنتج لك النتائج التي ترغبها بالضبط. ولن تنتج الأنظمة غير المرئية نتائج سيئة وعشوائية في حياتك بعد الآن.

وعبر تحقيقك لأهدافك بمرور الأيام، لن تصبح العوامل السلبية التي أعاقتك في السابق جزءًا مما أصبحت عليه وما تفعله الآن، ولكنها فقط ستضايقك من وقت لآخر.

هل ستصبح غير قادر على رؤية الاختلالات من حولك؟ كلا، على الإطلاق، في

الواقع، ستصبح في موقع يمكنك من التعامل مع أي اختلال يدخل في دائرة تأثيرك، التي تتسع إلى أكبر مدى لها على الإطلاق.

إن طريقة التفكير القائمة على مفهوم الأنظمة وطريقة عملها طريقة منظمة ومركزة ومدروسة، وتتعلق برمتها بالمبادرة بالفعل، وليس رد الفعل.

رؤية:

يبرع معظمنا في شيء واحد على الأقل، وبالنسبة لك، ما هو هذا الشيء؟ ولماذا أنت بارع في القيام به؟ ربما لأنك عندما تقوم بهذا الشيء، تشعر بإحساس جيد من الثقة والدقة؛ وتتمتع بالقيام به، إن ما تَبْرع في القيام به هو شغفك، وأن تستغل كل فرصة لتشعر بهذا الشغف مرة أخرى؛ إنه هوس إيجابي.

وتتساءل: فيما يتعلق بهذا الشيء الذي أبرع في القيام به، هل أحب القيام به لأنني بارع في القيام به، أم أنني بارع في القيام به لأنني أحب القيام به؟ من الصعب أن تكون هناك إجابة واضحة على هذا السؤال؛ لماذا إذن لا نفكر في احتمالية ثالثة؟ هل يتمازج حب المرء لشيء مع براعته في القيام به بدون تمييز؟

مرة أخرى، ما الذي نَبْرع في القيام به؟ ما الذي يجعلنا نشعر بالشغف؟ اترك جانبًا سؤال الدجاجة أم البيضة أولاً؛ وبينما تستمر في صقل شغفك هذا، اجعله يمتد ليشمل تحسين أوجه آلية أخرى من حياتك؛ غص في أعماق هذه الرؤية، وانغمس فيها.

كن خارج أحداث يومك وتعامل معها بوصفها عناصر لعبة شاملة، لعبة ستصبح مثالية من خلال سيطرتك عليها وتحسينها وتوجيهها؛ وهذه اللعبة، هي بالطبع حياتك.

عدد قليل من الناس يفهم روعة الأنظمة الموجودة حولهم – ولكنك الآن أصبحت تفهم. ومن الآن فصاعدًا، سترفض التهرب من الواقع، وستقدر اللحظة الحالية وكم هي معجزة – معجزة لأنها كانت دومًا أمامك، ولكنك لم تكن تراها.

والآن ستشعر بالسيطرة والحرية، لأنك تفهم الآليات التي تحقق أحداث حياتك.

ولن تعود أبدًا إلى ما كنت عليه.

الخاتمـة

تجاوزت عقارب الساعة لتوها الخامسة صباحًا، في يوم السبت الموافق 11 مايو لعام 2014م، وأنا جالس على طاولة غرفة الطعام الخاصة بي، حيث أمضيت الكثير من الوقت في تحديث هذا الكتاب، وتم إرسال المخطوطة النهائية للناشر منذ عدة أيام، وتبقَّت هذه الخاتمة فقط، فلم أكن أعرف كيف ينبغي كتابتها، ولكن الكلمات تتدفق في عقلي في صباح اليوم.

أعلم على وجه اليقين أني فرد مر بمواقف سيئة، وفي حياتي، مررت بعامين من الخسارة الشخصية الفادحة؛ معظمها حالات وفاة وطرد من العمل، وفي كل حالة، كان الأمر خارج عن إرادتي، ولكن مع زيادة تلك الخسارات، ظهرت مكاسب موازية لها، فقد أنعم الله عليّ بفرص وعلاقات جديدة، بينما نمت معظم علاقاتي وترتيباتي القديمة وأصبحت جوهرية أكثر من أي وقت مضى، ومع قرب مرور ثلاثين عامًا على شركة "Centratel" في الأول من ديسمبر؛ تقترب كل من ساندي ولاني، من العيد الخامس والعشرين على عملهما بالشركة؛ وتقترب كل من كارلا وليندا من العيد العشرين على عملهما بالشركة؛ كما يزدهر باقي أعضاء الفريق؛ وأنا أحبهم جميعًا، وفيما يتعلق بالعائلة، أصبحت علاقاتي مع ابنتي وابني أكثر قوة؛ كما تزدهر صداقاتي؛ وتأتي بعد ذلك الجوانب الآلية: منزلي الذي اشتريته حديثًا، القائم في أعلى هذا التل، الخاضع حاليًا لعملية إعادة تشكيل كاملة، أي أنه سيصبح كما أريده تمامًا، وهناك صحتي الجيدة والأيام ذات الإنتاج الإبداعي الخالص، التي ترتبط بشكل كبير بإضافة قيمة للآخرين، وخطط السفر الدولية وشيكة الحدوث، ومشروع بناء آخر بمنطقة أزاد جامّو كشمير تم تمويله عبر مؤسستي غير

الربحية، وهناك الأرباح الحقيقية إلى جانب مشروعات أعمال جديدة ومتعددة، كما أن هناك فرصة للعمل في المجال السياسي، إذا قررت الاستفادة منها؛ ولكن الأمر الأكثر إمتاعًا بالنسبة لي كان هذا الكتاب المتطور، الذي سمح لي بإعلان عما أؤمن به (وياله من شعور ممتع!).

أيضًا انتهيت من كتابة نصف كتابي التالي، ومن المقرر نشره بحلول نهاية العام الحالي.

وهكذا، فإن أكثر ما أفكر فيه صباح اليوم هو شكري لله؛ ليس فقط على منحي فرصة الوجود في هذا العالم السحري، ولكن أيضًا على منحي هذه البصيرة بأنه يمكن أن أغوص درجة أعمق إلى ذاتي، لأجد طريقة أُنْشئ بها الواقع الذي أريده.

الملحـق أ

الأهداف الاستراتيجية لشركة "Centratel"

ملاحظة لطاقم العمل: الأهداف الاستراتيجية لشركة "Centratel" هي الأساس والقاعدة لكل عمليات اتخاذ القرارات الفردية والمؤسسية.

إن بيانات الأهداف المبتذلة من مثل "نحن نريد أن نكون الأفضل ونود أن يشعر عملاؤنا بالسعادة" تقدم توجيهًا ذا معنى، ولا تجعل حاملي أسهم الشركة يشعرون بالأمان في الفترة الحالية؛ كما لا يمكن إعداد خطط العمل الهائلة متعددة الأعوام بالاعتماد على التغيرات اليومية في صناعة مراكز الاتصال.

وبدلاً من هذا، تصف وثيقة الأهداف الاستراتيجية بدقة اتجاهنا والسوق الذي نعمل فيه، وكذلك من نحن وكيف نعمل، وتذكرنا بالشيء الأكثر أهمية بالنسبة لنا، وتعطينا لمحة عن الاستراتيجية العامة للشركة، وعبر اتباع إرشاداتها العامة، سيتحقق كل من النجاح والنمو من تلقاء أنفسهما، وتماشيًا مع روح البساطة، جعلنا هذه الوثيقة في ورقة واحدة، كما عدلناها على مر السنين، ولكن الأساسيات لم تتغير أبدًا.

من الناحية الإحصائية، نحن أعلى مراكز الاتصال جودة في الولايات المتحدة الأمريكية.

ونفهم أن كل نتيجة تسبقها عملية تسلسلية خطيّة؛ وداخل تلك العمليات نقضي معظم أوقاتنا، حيث "نسيطر" باستمرار وبقوة على أنظمة الأعمال حتى تصل إلى درجة المثالية.

ووثائقنا الإرشادية هي: وثيقة الأهداف الاستراتيجية، ووثقية المبادئ التشغيلية العامة، ومجموعة من إجراءات العمل.

والعرض الأساسي الذي تقدمه شركة "Centratel" هو خدمة متواصلة 24 ساعة في اليوم/ 7 أيام في الأسبوع/ 365 يوم في السنة من تلقي المكالمات والأعمال والمكاتب المهنية عبر الولايات المتحدة الأمريكية كلها، وتتضمن الخدمات الهامشية تلقي رسائل البريد الصوتي والترحيل في منطقة أوريغون فقط.

ومن خلال الالتزام الكامل لموظفينا، سوف نُسهم في نجاح عملائنا، فنتيجة امتلاك طاقم عمل مخلص وذكي يعمل بجد واجتهاد ومستمر على المدى البعيد، مع مكافأته جيدًا، نقدم خدمة ممتازة وفائقة للعملاء.

إن عملنا معقد ويحتوي على الكثير من الأنظمة البشرية والآلية والحاسوبية التي تعمل بشكل متزامن، ويعتمد النجاح على التواصل الدقيق والعمليات المؤسسية وطاقم العمل المخلص والإجراءات الحاسمة الموثقة ومساحة مكتبية ومعدات من الدرجة الأولى، مع ضمان جودة صارمة وقياس مستمر للأداء وإبداع قوي وتحسين أنظمة/ خطط صيانة مكثفان، بجانب تسويق شديد ومحسوب وانتباه دائم للتفاصيل في كل شاردة وواردة.

وتتضمن المميزات التنافسية مستوى خدمة لا عيب فيه من حيث معالجة الرسائل بدقة وتصميم منتجات تناسب الاحتياجات الفريدة للعميل وخدمة عملاء شاملة فورية ومتسقة، من خلال أحدث المعدات التكنولوجية والتكامل الشخصي/ المؤسسي، فنحن نستخدم أداوت وبروتوكولات تواصل فعالة بشكل استثنائي، كما نُحسِّن ونُصقل كل الأنظمة والآليات الداخلية باستمرار.

ولكي ننمو، نتبع فلسفة "إذا بنيناه، فسوف يأتي العملاء طلبًا له" جنبًا إلى جنب مع الجهود التسويقية الشديدة.

وعلى الرغم من أننا نوجه عمليات الشركة بإحكام من خلال عملية توثيق إرشادية؛

إلا أننا سنعدل هذه الوثائق على الفور إذا أمكن القيام بتحسين ما "إن إطار عملنا التشغيلي صارم، ولكن يمكن تعديل هذا الإطار حالاً."

كما نقسم المسئوليات ونخصصها، ونجعل لكل جزء "خبراء متخصصين" مع تدريب مناسب متعدد المهام يتضمن الأجزاء والأقسام كلها؛ كما لدينا أفراد احتياطيون لكل المناصب.

وتتضمن السوق الأفقية الأساسية التي نعمل بها السوق الطبية والبيطرية والرعاية الصحية المنزلية/ بالمستشفى، وسوق الجنازات والتدفئة والتهوية وتكييف الهواء، وسوق إدارة الممتلكات والتكنولوجيا المتطورة والطوارئ والاستقبال والمرافق.

(إذا احتجتم إلى المساعدة عند إنشاء وثيقة أهدافكم الاستراتيجية، زوروا موقع businessdocumentationsoftware.com).

الملحق ب

مبادئ شركة "Centratel" التشغيلية الثلاثين

1- يجب أن تتوافق قرارات الشركة مع وثائق الأهداف الاستراتيجية والمبادئ التشغيلية العامة وإجراءات العمل.

2- نحن أعلى مراكز الاتصال جودة في الولايات المتحدة الأمريكية، ونقوم بما يتطلبه الأمر، مهما كان، حتى نضمن أن الجودة التي نقدمها لعملائنا وموظفينا ومورِّدينا خالية من العيوب.

3- نحن نضع حدودًا صارمة ونتبعها؛ وبالتالي نقدم ونوضح أين موضع الأمور بشكل دقيق، وعمليات التوثيق هي الدفاع الأساسي ضد أية مشاكل رمادية غامضة.

4- "أنجز عملك"، هل يستطيع الموظف القيام بهذه الوظيفة وإنجازها، أم أن هناك دائمًا تعقيدات؟ إن أكبر سمة وصفة يمكن لموظف أن يمتلكها هي القدرة على "إنجاز العمل بسرعة وبدقة، بدون أعذار أو تعقيدات" .

5- الموظفون أولاً: نحن نوظف أشخاصا لديهم رغبة فطرية في أداء عملهم بنسبة 100٪، ونكافأهم وفقًا لهذا؛ والنتيجة الطبيعية لهذا أننا نخدم عملائنا بشكل ممتاز.

6- نحن لا نحل المشاكل بصورة مؤقتة، ولكننا خبراء في منع المشاكل من الحدوث، فنحن لا ندير المشاكل، بل نعمل على تحسين الأنظمة وصيانتها حتى نمنع المشاكل من الحدوث في المقام الأول.

7- إن المشاكل هبات وهدايا تلهمنا لنتخذ الإجراءات، فالمشكلة تُحفِّزنا لنتحرك وننشئ أو نحسن نظامًا أو إجراءً، نحن لا نحب الانتكاسات والمشاكل، ولكن عندما تحدث نفكر ونقول : " شكرًا على هذا التنبيه" ثم نتخذ بعد ذلك إجراءات حازمة لتحسين النظام، بهدف منع المشاكل والانتكاسات من الحدوث مرة أخرى.

8- نحن نركز فقط على عدد ضئيل من الخدمات التي يمكن إدارتها، وعلى الرغم من أننا نبحث عن فرص جديدة، إلا أننا في النهاية نقدم "فقط عدداً ضئيلاً من الخدمات التي يتم تنفيذها بشكل فائق وممتاز" بدلاً من عدد كبير من الخدمات متوسطة الجودة.

9- نحن نبحث عن الحل الأبسط. فقانون ويليام الأوكامي، المُسمَّى أيضًا بقانون الاقتصاد، يقول : " ينبغي لنا أن لا نكثّر الموجودات بغير مسوغ...فالحل الأسهل هو دومًا أكثر الحلول صحة."

10- إن المال الذي ندَّخره أو نضيِّعه ليس مالاً بلا قيمة! فنحن حريصون على ألا نخفض قيمة الدولار فقط لأن هذا في صالح الأعمال.

11- تعمل الشركة من خلال إجراءات وأنظمة موثقة " وأية مشكلة متكررة الحدوث يمكن حلها بواسطة نظام" حيث نأخذ الوقت اللازم لإنشاء أنظمة وبروتوكولات وتنفيذها؛ وفي النهاية، يكون الأمر يستحق العناء بشكل كبير ، وإذا واجهنا مشكلة متكررة، ننشئ إجراءً موثقًا حتى نمنع المشكلة من الحدوث مرة أخرى، ومن ناحية أخرى، لا نملأ الشركة بعمليات وإجراءات تستهدف مواقف تحدث بين الحين والآخر، وفي بعض الأحيان، نختار ألا ننشئ أي إجراء.

12- "فقط لا تفعلها". قم بإزالة ما هو غير ضروري. ففي كثير من الأحيان، تكون إزالة نظام أو بروتوكول أو مشروع محتمل أمر جيد للغاية. فكِّر ببساطة؛ واجعل كل شيء يعمل بشكل أوتوماتكى؛ اعمل على تحسين الإجراء حتى يظهر في أبسط شكل له وفي أصغر عدد ممكن من الخطوات، أو قم بإزالته، وهل ستوفر كلمة بسيطة مثل "لا" الوقت و/ أو الطاقة و/ أو المال؟

13- إن أنظمتنا وإجراءاتنا وعملياتنا الموثقة "سهلة للخارجيين " ؛ وهذا يعني أن أي

شخص متوسط الذكاء يستطيع تنفيذ تلك الإجراءات بدون أية مساعدة، والدليل الواقعي على هذا، أننا نستطيع توظيف فرد "خارجي" لديه مهارات في الطباعة والكتابة يقوم بمعالجة المكالمات في نهاية اليوم الثاني من بدئه العمل، ولتحقيق هذه النتيجة، توجَّب أن تكون البروتوكولات فعالة وبسيطة وموثقة بشكل شامل، (وقبل أن ننفذ بروتوكول التدريب القائم على الأنظمة الخاص بنا، كان تدريب ممثلي الخدمة يستغرق ستة أسابيع).

14- افعلها الآن؛ فكل الأفعال مبنية على نظرية "المعالجة الحاسمة"، وهكذا لا نؤجل أي عمل إن كان يمكن إنجازه على الفور، ومثلما يحدث في أي متجر تجزئة كبير، نقوم "بتحديث المخزون وقواعد البيانات في اللحظة نفسها التي تتم فيها المعاملة." ولن تجد الأعمال الورقية طافية فوق المكاتب بعد أية معاملة؛ فنحن نسأل أنفسنا "كيف يمكننا إتمام المهمة الآن بحيث لا نضطر إلى التعامل مع تفاصيل عالقة لاحقًا؟"

15- نستقي طريقة التفكير والمفاهيم الخاصة بشركة "Centratel " من كتب ستيفن كوفي، مثل: العادات السبع للناس الأكثر فاعلية، إدارة الأولويات الأهم أولاً، العادة الثامنة، كذلك ننظر في كتب مثل: " من جيد إلى عظيم" لمؤلفه جيم كولينز، "The E-Myth" الذي راجعه مايكل جربر، "أيقظ العملاق الذي بداخلك" لمؤلفه أنتوني روبنز.

16- نحن نضع ونشكل دور الفرد في الشركة وفقًا لنظرية فرانكلين كوفي، ونستخدم الآليات التنظيمية الموجودة دائمًا في المتناول، كما نحدد الأولويات ونضع جداول العمل ونوثق كل هذا، فالنظام دائمًا في أحدث إصداراته ونستخدمه بشكل دائم. (بالنسبة لشركة "Centratel "، برنامج Microsoft Outlook).

17- إن مفهومي التسلسل والأولوية لهما أهمية حاسمة عندنا، فنحن نعمل على أكثر الأمور أهمية أولاً، ونمضي الكثير جدًا من الوقت في المهام "غير العاجلة/ المهمة" وفقًا لفلسفة مصفوفة الوقت التي وضعها ستيفن كوفي.

18- نحن نعاود التحقق من كل شيء قبل الإصدار، وإن لم تكن معاودة التحقق من الأمور

عادة شخصية فطرية داخل الموظف، إذن يجب زرعها داخله، فمعاودة التحقق خطوة واعية في كل مهمة، ويؤديها إما الفرد المسئول عن المهمة أو شخص آخر.

19- إن بيئتنا ناصعة ساطعة: أي أنها بيئة نظيفة ومرتبة ومنظمة وبسيطة وفعالة وعملية. ولا يوجد "عش فئران" سواء حرفيًا أو مجازيًا.

20- عملية تدريب الموظفين عملية منظمة ومجدولة وشاملة ؛ أيضًا عملية التواصل القوي مع العميل عملية منظمة ومجدولة وشاملة.

21- نحن مهتمون جدًا بالمواعيد النهائية لدرجة الجنون. فإن قال أحد الأشخاص بالشركة أنه سيُنهي مهمة أو مشروع ما في تاريخ ووقت محددين، إذًا يجب عليه أن يلتزم بإنهائه بحلول هذا الموعد النهائي، (وإذا ما كان هناك تأخير أو تأجيل مشروعي وقانوني، أخبر المشرفين والزملاء في وقت مبكر جدًا أن هذا الموعد النهائي مستحيل).

22- نحن نحافظ على المعدات ونقوم بصيانتها؛ ونبقيها فعالة بنسبة 100٪ في كل الأوقات. وإذا كان هناك شيء لا يعمل كما ينبغي له، نصلحه الآن حتى ولو كان إصلاحه الآن أمرًا غير ضروريٍّ. فالأمر يتعلق بالتدبير الإداري الجيد والحفاظ على العادات الجيدة. هذه بساطة الطريقة التي نعمل بها.

23- البراعة في اللغة الإنجليزية أمر حاسم ومهم، فنحن واعون بالكيفية التي نتحدث بها وما نكتبه، ونقوم بكل ما في استطاعتنا لنتحسن، ونتحلى بالصبر عندما يصحح لنا أحد الزملاء عملنا.

24- نحن ندرس لنزيد من مهاراتنا، إذ إن القراءة والتأمل بقدر ثابت أمر حيوي للتطوير الشخصي؛ وهو أمر يتعلق بالانضباط الذاتي.

25- خلافًا لمبدأ "القيام بالأعمال"، تصبح وظيفة مدير القسم إنشاء أنظمة ومراقبتها وتوثيقها (وتلك الأنظمة تتكون من الموظفين والمعدات والإجراءات وجداول الصيانة).

26- يشرف المدير التنفيذي للعمليات على مديري الأقسام والأنظمة العامة للشركة. فوظيفة المدير التنفيذي للعمليات تتمثل في توجيه مديري الأقسام والتنسيق بينهم ومراقبتهم.

27- نحن نتجنب الأنشطة التي تتطلب القيام بمهام متعددة في الوقت نفسه، وعندما نتواصل مع بعضنا البعض، نكون حاضري الذهن بنسبة 100٪؛ ونولي اهتمامًا تامًّا للشخص الذي يتحدث إلينا (أو للمهمة قيد التنفيذ)، ونركز على الاستماع والفهم. اقرأ الكتاب الكلاسيكي "Treating Type A Behavior And Your Heart " لمؤلفه ماير فريدمان، وتعني كلمة "انتباه الذهن" اهتمام كامل لكل شيء على حدة: اقرأ كتاب "Full Catastrophe Living " لمؤلفه جون كابات-زين.

28- عندما نتواجد بالشركة، نعمل بجد واجتهاد، فنحن نركز في عملنا وننهمك فيه؛ وفي المقابل، تدفع لنا الشركة رواتب جيدة للغاية، هذه هي "الصفقة" بيننا وبين الشركة. ونادرًا ما يتجاوز عدد ساعات العمل الأسبوعية أربعين ساعة.

29- تعني كلمة "الإتمام" أن ننجز ونتم العمل بشكل كامل، فكلمتي تقريبًا أو غدًا لا تدلان على "الإتمام"، وترتبط هذه النقطة، على وجه خاص، باستخدام طاقم العمل الإداري للوظائف المتعددة لبرنامج "Microsoft Outlook ".

30- نحن نسعى جاهدين إلى تحقيق مناخ اجتماعي جاد ولكن ممتع وصافٍ وخفيف وودود بشكل كبير. فشركة "Centratel " مكان يحب المرء العمل فيه.

(إذا احتجتم إلى المساعدة عند إنشاء وثيقة المبادئ التشغيلية العامة الخاصة بكم، زوروا موقع workthesystem.com/opguidelines
and businessdocumentationsoftware.com).

الملحق ج

عينة من إجراءات العمل

إليك عينة من إجراءات العمل بشركة "Centratel " بالضبط كما نستخدمها، منذ تاريخ هذه الطبعة، لاحظ أن تنسيق كل إجراءات العمل ينبغي أن تكون متشابهة، لذلك من المهم إنشاء مجموعة من القوالب المتاحة للكل، (كما أنشأنا منصة برنامج حاسوبي بها مجموعة من المعايير لكل الوثائق الثلاث ، من أجل ضمان الاتساق والخصوصية وحماية كل الوثائق. زوروا موقع businessdocumentationsoftware.com.)

إجراء توقيع البريد الإلكتروني

6/ 12/ 13

ينبغي أن يتوافق توقيعك على رسائلك الإلكترونية مع المعايير التالية، استخدم توقيع يتراوح بين 10 و12 حرفاً من اختيارك، وينبغي أن يكون نمط الخط "Arial " أو " Times New Roman" أو "Verdana " أو "Tahoma " أو "Garamond "، واللون المستخدم إما أسود أو أزرق داكن؛ ثم اذكر معلومات كالتالي:

1- اسمك .
2- وظيفتك أو منصبك .
3- اسم الشركة "Centratel " .

4- أرقام الهاتف .

5- أرقام الفاكس .

6- عنوان البريد الإلكتروني .

مثال:

جيم جونز .

ممثل خدمة عملاء .

شركة "Centratel " .

أرقام الهاتف: 541-385-2616 أو 888-482-4393

أرقام الفاكس: 541-388-2351 أو 800-330-7303

عنوان البريد الإلكتروني: centratel.com

لإنشاء توقيع البريد الإلكتروني الخاص بك على برنامج Microsoft Outlook :

1- افتح برنامج Microsoft Outlook .

2- انقر على "الأدوات" .

3- انقر على "الخيارات" .

4- انقر على علامة "تنسيق البريد" .

5- انقر على زر "التوقيعات" .

6- لإنشاء توقيع جديد، انقر على "جديد"؛ ولتعديل توقيع موجود بالفعل، انقر على "تعديل" .

7- ادخل المعلومات كما هو موصوف أعلاه .

8- انقر على "موافق" .

9- انقر على "موافق" .

10- انقر على "تطبيق".

لممثلي خدمة العملاء: تقديم عطاءات على نوبات عمل

14 /3 /3

هذا بروتوكول طلب شغل نوبة عمل متاحة، وهو أيضًا فرصة لأي ممثل خدمة ليوضح مواعيد العمل المفضلة بالنسبة له، حتى ولو كانت غير متاحة الآن.

1- سيتم الإعلان عن أية نوبة عمل متاحة، من خلال البريد الإلكتروني لكل ممثلي الخدمة، وإن كان أحد ممثلي الخدمة في أجازة، فسوف تحاول الإدارة الاتصال به بالوسائل كافة، حتى تخبره بنوبة العمل الجديدة المتاحة .

2- ستكون هناك فترة واحدة فقط لتقديم العطاءات، وستكون 48 ساعة على الأقل؛ كما ستتم الإشارة إلى تاريخ/ وقت الموعد النهائي .

3- وللتقديم على نوبة العمل، يجب تقديم العطاء من خلال البريد الإلكتروني، لمدير مركز الاتصال، ضمن فترة تقديم العطاءات، ولن يتم قبول أية عطاءات متأخرة .

4- إذا قدم أحد ممثلي الخدمة عطاءً على نوبة عمل وحصل عليها، تصبح نوبة عمله القديمة متاحة، ولهذا، إذا أراد أي ممثل خدمة نوبة عمل في وقت مختلف، حتى ولو كان الوقت غير متاح حاليًا، يمكنه الإشارة إلى وقته المفضل؛ حتى إذا ما أصبحت هناك نوبة عمل متاحة في عملية تقديم العطاءات، وضمن الوقت المفضل له، سيتم أخذه في الاعتبار عند عرضها.

5- لن تتغير نوبة العمل الحاليه لأي ممثل خدمة، إلا إذا قدم عطاءً على نوبة أخرى. بعبارة أخرى، ممثلوا الخدمة السعداء بنوبات عملهم الحالية ليسوا في حاجة إلى القيام بأي شيء خلال عملية تقديم العطاءات: فممثل خدمة العملاء الذي لم يقدم أي عطاء لن تتغير نوبة عمله، تحت أية ظروف، ومن خلال عدم قيامه بأي شيء، يحتفظ ممثل الخدمة بنوبته .

6- لا ينبغي أن يعتقد أي ممثل خدمة أن عطاءه قد تم قبوله بشكل رسمي، إلا عندما يتلقى إشعاراً من مدير مركز الاتصال بتلقي عطائه .

7- إذا قدم أكثر من ممثل خدمة واحد على نوبة العمل نفسها، سيتم منح نوبة العمل بناءً على الأقدمية .

8- إذا ظلت هناك نوبة عمل متاحة بعد انتهاء الموعد النهائي لتقديم العطاءات، فسوف نبحث عن موظفين من خارج الشركة ليعملوا في تلك النوبة .

9- إذا حصل أحد ممثلي الخدمة علي نوبة عمل جديدة، فلن يكون قادرًا على تقديم عطاءات على نوبات أخرى لمدة ثلاثة أشهر.

ملاحظة للقارئ: تم خفض عد خطوات إجراء الإيداع اليومي التالي إلى 23 خطوة، وذلك على مدار سنوات، ولكن في إبريل من عام 2011م ، قمنا بإضافة جهاز قارئ، ولم يعد مديرو الحسابات لدينا مضطرون إلى تسليم الشيكات بأنفسهم إلى البنك. أيضًا يقوم هذا التحسين الأخير في النظام بجمع قيم الشيكات، وإظهار قيمة إجمالية، مما يُوفر وقتا أكثر وأكثر، ومع هذا النظام الفرعي الإضافي، أصبح هذا الإجراء يتكون الآن من 42 خطوة (8 من هذه 42 تتعلق بتغطية الأوقات النادرة التي لا يتماثل فيها "إجمالي المجاميع" بسبب خطأ في الإدخال). إذن، مع هذا التحسين في النظام، أصبح إجراء العمل يحتوي على عدد خطوات أكثر ، ولكنه وفر الكثير من الوقت على مديرة الحسابات لدينا، تيريزا (على الأقل ثلاث ساعات في كل أسبوع). أيضًا أصبحت المسئولية أقل، حيث لم يعد هناك وقت يتم تضييعه في الطرقات من أجل القيام بالإيداع، وقد استغرق تثبيت وتركيب نظام الجهاز القارئ وتنقيحه، مع تعديل إجراء العمل، أربع ساعات فقط.

الإيداع اليومي

2/ 1/ 14

يفسر هذا الإجراء كيف نعالج المدفوعات إلى "TBS" لأي حساب، وتعليمات إيداع الشيكات في حساب شركة "Centratel " المصرفي. وبشكل عام، ستقوم بهذه

الإيداعات في يومي الاثنين والثلاثاء من كل أسبوع؛ يوم الإغلاق وآخر يوم في الشهر.

1- في شهادات "TBS " ضمن قائمة الأنشطة، اختر "إدخال مدفوعات".
2- اختر "إدخال مباشر".
3- اختر اليد يسار صندوق " الرقم المرجعي للعميل" وبدّل الخيارات حتى تجد خيار "الحساب".
4- في كل عملية دفع منفصلة، أدخل رقم الحساب المكون من أربعة أرقام، وسوف يظهر الحساب بشكل أوتوماتيكي.
5- أدخل قيمة عملية الدفع في صندوق " مبلغ السداد" مستخدمًا العلامة العشرية. (تأكد من أن المبلغ يسدد من رصيد الحساب أو الفواتير. وإن لم يكن يسدد منهما، تتبع تلك الحسابات، تحسبًا لظهورها لاحقًا في الاختلافات الحسابية).
6- ضع علامة على حقل "رقم المراجعة" واطبع رقم المراجعة، (إذا كان هناك رقم مراجعة طويل بشكل مفرط، أدخل آخر خمسة أرقام منه فقط).
7- في حقل "نوع المدفوعات"، اختر طريقة الدفع المناسبة، إن كان السداد عن طريق حوالة مالية، فأدخل "M.O." ملاحظة: إن كان السداد نقدي، اكتب الكلمة "نقدي" في حقل رقم المراجعة.
8- انقر على صندوق "إدخال" لتنفيذ السداد. وبمجرد إدخاله، ستصبح الشاشة فارغة مرة أخرى، إذا أردت سداد المدفوعات التالية...
9- استمر هكذا حتى يتم إدخال كل المدفوعات.
10- تأكد مرة أخرى وعاود التحقق من أن كل شيك غير مؤجل وعليه التوقيع.
11- عندما تنتهي من إدخال كل المدفوعات، اختر "تسجيل المدفوعات"، وسوف يعرض لك هذا كل المدفوعات المدخلة في عملية الإيداع هذه.
12- افتح متصفح إنترنت إكسبلورر وانقر على موقع بنك "Bank of Cascades " الموجود في شريط قائمة المواقع المفضلة.

13- ينبغي أن تظهر لك شاشة نظام تسجيل الدخول عن بُعد.

14- أدخل كلمة "CTS " في حقل المكتب .

15- أدخل اسم المستخدم وكلمة المرور الخاصين بك، اللذين قدمهما لك البنك، وانقر على استمرار حتى تكتب رمز المرور .

16- انقر على "التقاط" وسوف تظهر لك شاشة إنشاء ملف جديد.

17- تحقق من أن فحص "Centratel " مدرج بالحساب الأساسي، ثم انقر على "اختيار" في عمود الإجراءات .

18- اترك حقل اسم الملف فارغ.

19- أدخل إجمالي المبلغ بالدولار المدرج بسجل مدفوعات "TBS " وعدد الشيكات.

20- ضع ملف الشيكات في ماسح الشيكات بمواجهة النافذة من الناحية اليمنى للحامل وانقر على "إنشاء ملف". ثم انقر على "ابدأ بمسح الملف".

21- بمجرد انتهاء المسح، انقر على "إتمام الملف" وقم بإزالة الشيكات من على الآلة.

22- إذا تم مسح الشيكات كافة بشكل صحيح، سيظهر على الشاشة "الملف متوافق" لتنتقل بعد ذلك إلى الخطوة 31.

23- أما إذا فشل مسح أية شيكات أو كانت بحاجة إلى تعديل، فسوف تظهر على الشاشة واحدة تلو الأخرى مع حقول مميزة أو بعلامة (*).

24- أدخل في المبلغ الدور أو معلومات تحقق مطلوبة أخرى، إذا ظهر أن الشيكات كانت ملتصقة ببعضها "على الظهر" احذفها وافصل الشيكات ليتم مسحها من جديد.

25- بمجرد ملء الحقول، انقر على إرسال، وإذا ظلت الشيكات غير مضافة، انقر على "متقدم" لتدخل حقول إضافية وترسل (وسيكون من الضروري أن تكتب في حقل US2 رقم الحساب على الشيك وتنهيه بالحرف "U").

26- بمجرد انتهائك من كل الشيكات التي لم يتم مسحها بالشكل الصحيح، ستعود شاشة الملف إلى الظهور، وإن كانت متوافقة، تحرك نحو الخطوة 31، أما إن لم يتوافق، فسوف تخبرك الشاشة بنسبة عدم التوافق، مثال: إذا كان هناك فارق بمقدار دولارين، فسوف تحتاج إلى إيجاد هذا المبلغ.

27- انقر على "العودة وفتح الملف" وتحت قائمة الإجراءات انقر على "بحث".

28- وسوف تظهر شاشة بحث في بنود الملف، حيث يمكنك التحقق من الشيكات كافة والمبالغ الخاصة بها، حتى تتأكد من مسحها بشكل صحيح. (على سبيل المثال، قد تكون قيمة شيك ما 206.00 دولار، وربما تتم قراءته على أنه 208.00 دولار) لهذا ستحتاج إلى تغيير هذا المبلغ من خلال النقر على "تعديل" بجانب الشيك، استمر في فعل هذا حتى يتم تصحيح المبالغ كافة.

29- والآن، بعد إيجاد المبلغ، انقر على زر "العودة وفتح الملف" الموجود أسفل الشاشة، مما سيُعيدك إلى شاشة الملف التوافقى، وينبغي أن تكون قيمة الملف متوافقة.

30- انقر على "إغلاق" الموجود في قائمة الإجراءات وفقًا للمبلغ، وسوف يظهر تقرير في صيغة ملف PDF ويمكنك الخروج منه (فلست بحاجة إليه).

31- انقر على زر "مصادقة" في أقصى الجانب الأيسر من الشاشة أسفل زر "التقاط".

32- صادق على الملف.

33- الآن، انقر على "تقارير" في أقصى القائمة اليسرى. ثم اختر "تفاصيل الملف المصادق عليه".

34- اطبع التقرير ثم انقر على زر تسجيل الخروج.

35- في زر "TBS " الموجود ضمن قائمة "سجل المدفوعات"، اختر "الإيداع البنكي".

36- تحقق من تاريخ الإيداع، ثم انقر على علامة التحديد الخضراء، وسوف تنفتح

أمامك نافذة في حقل العنوان، اكتب "إيداع" وتاريخ الإيداع (كمثال 2/ 12/ 14).

37- اطبع هذه الوثيقة!! هذه أفضل طباعة للوثيقة، ولكن إن لم تطبعها لأي سبب كان، يمكنك طباعة أي سجل إيداع في أي يوم، على الرغم من أنك ستحتاج إلى طباعة تقريرين – واحد يزودك بالتفاصيل الخاصة بكل عميل والآخر يزودك بالإجمالي – وينبغي أن يكون الاثنين متوافقين، ولطباعة هذين التقريرين – في زر "TBS " الموجود تحت قائمة "بنود متنوعة – ملخص سجل الإيداع. (انقر على زر التفاصيل لتحصل على أسماء الحسابات).

38- بعد طباعة الوثيقة، أغلق النافذة، وسوف يظهر مربع حواري به سؤال "هل أنت موافق على إيداع ملف المدفوعات هذا؟" اختر "نعم".

39- قم بإرفاق التقريرين المطبوعين معًا.

40- في الدرج السفلي من جهة اليسار، توجد قصاصات من الورق، اكتب التاريخ وإجمالي المدفوعات، وقم بإرفاقها بالشيكات، وضع ملف الشيكات مقابل الصندوق.

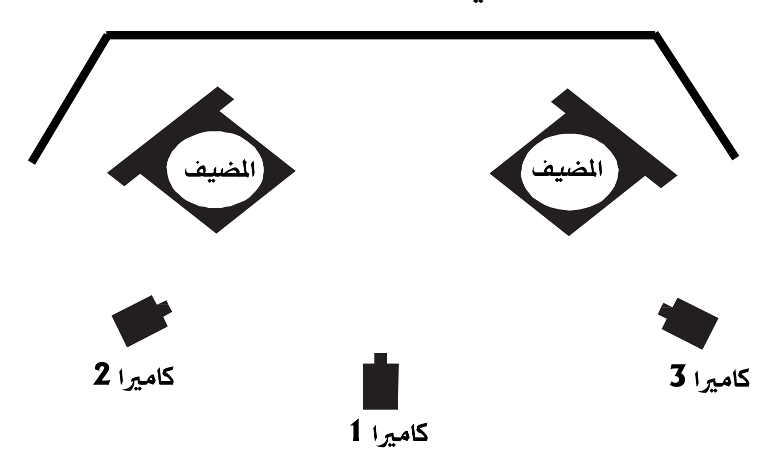
41- أدخل قيمة الإيداع في "دفتر المستحقات اليومية" في ملف المستحقات اليومية (كلمة المرور "النقود").

42- ضع ملف التقرير في المجلد المشير إلى شهر وسنة الإيداع اليومي، ضع كل هذا في خزانة الملفات الموجودة في مكتب المديرين وفي الدرج العلوي.

تصوير مقابلة:

إليك إجراء عمل قمنا بإنشائه مباشرة قبل نشر الإصدار الثالث. إنه أولي، حيث وضعته خلال دقائق معدودة، وهذا لأننا بدأنا في إنشاء عناصر تسويقية لمنتجات أكاديمية السيطرة على الأنظمة، ومن الواضح أنه ينبغي القيام بمزيد من العمل لجعل هذا الإجراء أكثر شمولية وفهمًا، ولقد وددت إضافة هذه المسودة الأولية، لأوضح أنه من غير الضروري أن تكون شخصًا محترفًا ذا خبرة في أي عمل، حتى تنتج إجراءً سيفيدك بشكل كامل.

ثلاثة كاميرات: الإعداد الأساسي :



1- في موقع التصوير، اسمح على الأقل بساعة من الإعداد.

2- تتولى الكاميرا 2 صوت الضيف، وتتولى الكاميرا 3 صوت المضيف.

3- استخدم مظلتين ضوئيتين: الأولى بين الكاميرا 1 والكاميرا 2، والثانية بين الكاميرا 1 والكاميرا 3 .

4- ينبغي وضع الكاميرات في مكان يبعدها عن التعرض لأي أذى، حتى يمكن مراقبتها من الخلف.

5- منظور المضيف (كاميرا 2): فوق رأس المضيف بمساحة طفيفة/ منخفضة من الزر الثاني الرأسي، مع مساحة أفقية بميل 60٪ إلى اليسار/ 40٪ إلى اليمين. ويمكن تغيير المنظور ليتم التصوير إلى الأعلى قليلاً.

6- منظور الضيف (كاميرا 3): فوق رأس الضيف بمساحة طفيفة/ منخفضة من الزر الثاني الرأسي، مع مساحة أفقية بميل 60٪ إلى اليمين/ 40٪ إلى اليسار. ويمكن تغيير المنظور ليتم التصوير إلى الأسفل قليلاً.

7- خيار الكاميرا 3: إدخال الجانب الخلفي من كتف المضيف.

8- قم بقياس الخلفية بعناية حتى لا يكون هناك خط رأسي يختلط برأس المضيف أو الضيف. هل هناك أي شيء آخر يشتت الانتباه في الخلفية؟.

9- هل بطاريات الكاميرات حديثة (جهازي الإرسال والاستقبال بكل كاميرا)؟ إن عمل المخرج هو التأكد من أن كل البطاريات حديثة، والخطر الأكبر هو فقدان الصوت.

10- قم بمراجعة الصوت.

11- ينبغي أن تكون الكاميرات كافة موصولة بمحول طاقة، إذا كان متاحًا.

12- تعمل كل الكاميرات بدون مراقبة، فلا تقم بتعديل التكبير والتصغير، ولا تلمسه؛ ولا تمشي أمام الكاميرات وهي تعمل.

13- ينبغي أن يظل الضيف والمضيف في المكان نفسه طوال فترة المقابلة.

14- ينبغي ألا ينزلق الضيف والمضيف من على مقاعدهما. حيث ينبغي أن يجلسا بشكل مستقيم أو إلى الأمام قليلاً، (فعدسة عين السمكة تجعل أي شيء قريب أكبر حجمًا.

15- أطفئ كل الهواتف (وإذا كانت هناك أية خطوط أرضية، ينبغي جعلها صامتة أيضًا).

16- ينبغي أن تبدأ الكاميرات الثلاث في الوقت نفسه.

17- استخدم العد التنازلي 3 2 1 لتبدأ تشغيل الكاميرات بشكل متزامن.

18- ينبغي أن يؤكد كل عامل على أن تشغيل الكاميرا كان ناجحًا.

19- ينبغي أن يخطو المخرج بين الضيف والمضيف، وأن يصفق بيديه مرة واحدة كإشارة لمزامنة الصوت.

20- يجب ألا يتحدث المضيف ولا الضيف (أو يقوما بأصوات تدل على التوافق، أو الضحك، إلخ) بينما يتحدث الآخر.

21- في إطار غير رسمي، من غير المسموح أن يحتسي الأشخاص المقيمون على الإنتاج الكحوليات، (ربما يكون هذا لا بأس به بالنسبة للضيف).

22- من غير المسموح أن يقوم الأشخاص المقيمون على الإنتاج بأي شيء يقاطع تواصل الحوار بين الضيف والمضيف، حيث ينبغي أن يبقوا تحركاتهم وهمساتهم بينهم إلى أدنى حد ممكن؛ وينبغي أن يجلس كل منهم ويسترخي ويراقب في هدوء الكاميرا الخاصة بكل منهم.

الملحـق د

أكاديمية السيطرة على الأنظمة

لم أقصد أبدًا أن تكون غاية كتابي الإمتاع وجعل الآخرين يشعرون بالارتياح. ولكنني أردت أن أغوص إلى درجة أعمق وأساعد قرّائي بحق، من خلال تقديم مجموعة تعليمات واضحة وواقعية يمكن اتباعها.

من المؤكد أن الأقسام داخل الأعمال التجارية تتنوع وتختلف، فهناك أقسام المبيعات وتكنولوجيا المعلومات والعمليات والحسابات، إلخ، ولكنها في كثير من الأحيان، تفتقر إلى بنية هيكلية وآلية فعالة، إن الأمر يشبه قليلاً بناء ناطحة سحاب بدون إطار من الصلب، ولهذا تُعدُّ أكاديمية السيطرة على الأنظمة مصدرًا ممتازًا للأعمال الصغيرة، التي بدأت بسرعة للغاية وحققت نموًّا، ولكنها تتجاهل العوامل الهيكلية، وتقدم الأكاديمية لمالك العمل التجاري تثبيتاً إضافيًّا بسيطاً وسريعاً لمنهج السيطرة على الأنظمة، الذي سيحقق الاستقرار والسيطرة، وهذا بدوره سيحقق فاعلية قصوى وفائقة، وبالطبع يعني تحقيق فاعلية قصوى وفائقة كسب مزيد من الأرباح للعمل التجاري، ومزيد من أوقات الفراغ للمالك: أي تحقيق المزيد من الأعمال بمجهود أقل.

ولهذا، لا أهدف من وراء مشاركة منهجية السيطرة على الأنظمة إلى مساعدة القارئ في تجربة شعور رائع قصير المدى، ليعود بعد بضعة أيام من قراءته إلى العادات الانهزامية المتأصلة داخله، ولكنني أرغب في رؤية الناس وهم يفعلون شيئا ليصلحوا به أوضاعهم

الأقل من مُرضية، وبالنسبة لبعض مالكي الأعمال التجارية الصغيرة، لن يكون الكتاب كافيًا لهم، ومن أجل هؤلاء أنشأنا الأكاديمية، فمن خلال برامج تعليمية عبر الإنترنت، تهدف الأكاديمية إلى جعل تطبيق وتنفيذ المنهج عملية متسلسلة خطيّة سهلة.

وعلى مدار الأعوام الماضية، طُرحت عليّ الأسئلة التالية، وهي ما أعالجه في برنامج الأكاديمية:

1- أنا لا أملك وقتًا لأقوم بهذا، لأنني مشغول للغاية، إذن كيف يمكنني تثبيت وتركيب منهج السيطرة على الأنظمة في عملي التجاري؟.

2- كيف أستطيع تحفيز نفسي بدرجة كافية تجعلني أتأكد من قدرتي على المتابعة؟.

3- كيف يمكنني جعل طاقم عملي يؤيد منهج السيطرة على الأنظمة؟.

4- ما هي التغييرات المؤسسية التي يجب عليّ اتخاذها؟ وكيف أنفذها؟.

5- ما هو تنسيق وشكل عملية التوثيق؟ كيف يمكنني التأكد من أنني قمت بالتوثيق بشكل صحيح؟ في الواقع، من أين أبدأ؟.

أتفهم أن الكثيرين من الأشخاص سوف يعانون عند اتخاذ إجراء؛ فالمماطلة ببساطة من طبيعة البشر، أيضًا من الصحيح أن القيام بنصف محاولة لتنفيذ منهج السيطرة على الأنظمة لن يؤدي إلى شيء، فقد تحدثت مع عدد كبير من الناس يرغبون في بذل المجهود، ولكنهم بحاجة إلى نوع من التحفيز لدفعهم إلى العمل: فقد تلقيت طلبات كثيرة، على مدار الأعوام، لإنشاء شيء ما يُمكِّن مالكي الأعمال التجارية من الخروج والتحرر من حالة التداخل والتشابك العالقين داخلها، حتى يُعيدوا تشكيل حياتهم وأعمالهم التجارية خلال فترة زمنية قصيرة، وكانت غالبية الطلبات من أشخاص يرغبون في مساعدة مستمرة وشاملة طوال عملية إعادة التشكيل، مع تفسير كل خطوة بتفاصيل ثلاثية الأبعاد، بحيث تصبح إمكانية الخطأ أمرًا مستحيلاً.

أيضًا كانت هناك الأسئلة المرتبطة بكيفية جعل طاقم العمل يؤيد المنهج ويعمل به وما يتطلبه هذا التأييد؛ وأسئلة توحي بوجود خوف من حدوث تمرد أو رد فعل سلبي

وخطير من جانب طاقم العمل تجاه المنهج، (ويؤلمني سماع هذا لأن منهج السيطرة على الأنظمة، في الواقع، يُحفّز طاقم العمل ويُنشّطه.) وأكثر الأمور روعة بمنهج السيطرة على الأنظمة، قدرته على تحقيق نتائج سريعة، وسوف يشعر طاقم عملك بالإثارة والحماسة تجاه الاشتراك في تنفيذ المنهج، إذا استطعت تفسير التغييرات بشكل صحيح، وسوف تجد أنه لا يوجد جزء واحد ببرنامج الأكاديمية ممنوعا على طاقم العمل أو محظورا عليه، فلا توجد هنا أسرار خاصة ولا غموض، ولن تجد شيئا لا يمكن مشاركته.

ويتمثل جوهر برنامج الأكاديمية في مقطع فيديو تدريبي مفصل، أشرح فيه بشكل شخصي منهج السيطرة على الأنظمة، بمساعدة مايك جيلز؛ فنحن نقوم بتدريبك وتدريب طاقم العمل الخاص بك بشكل مباشر، وبهذه الطريقة، لن تجد شيئًا متروكًا للصدفة أو للتشكيك، كذلك أزلنا عبء تدريس الكثير من المعلومات من على كتفيك. ومن الواضح أنك، بوصفك صاحب العمل التجاري، ستلعب الدور القيادي في إنشاء بيئة تعليمية مناسبة لطاقم عملك، حتى يتعلم المنهج، وبالطبع ستكون المسئول الأول والأخير عن التأكد من إنجاز العمل، ونحن نوصي بأنه ينبغي عليك وعلى الفريق الإداري الخاص بك مشاهدة مقاطع الفيديو المستهدفة للموظفين بشكل خاص، معًا كمجموعة واحدة.

فبهذه الطريقة، ستحصل على تأييد شامل من الشركة كلها؛ والتأثير المركب الناتج من عملك مع طاقم العمل بأكمله في هذا البرنامج سيكون واسع النطاق، ويتمثل دور الموظف في جعل القسم المسئول عنه أكثر فاعلية بشكل هائل، وهذا بدوره سيؤثر بشكل عميق على العمل بشكل عام، أما إذا كنت بلا طاقم عمل، فسيظل منهج السيطرة على الأنظمة قابل للتطبيق، فبمجرد إنشائك إطارًا صلبًا من الأنظمة والإجراءات، ستكون قد أنشأت أساسًا وقاعدة لإنماء عملك التجاري. فمعظم مالكي الأعمال العاملين بمفردهم يظلون بلا طاقم عمل، لأنهم لا يعرفون كيف يستطيعون توسيع نطاق أعمالهم.

ثم تأتي الأسئلة المرتبطة بعملية التوثيق، ويدور معظمها حول الشكل والتنسيق اللذين ينبغي استخدامهما، وما هي المعلومات التي ينبغي كتابتها بالضبط؛ وأنا أتفهم هذه

الأسئلة؛ فقد عانيت أنا أيضًا مع هذه النقطة في البداية، ولكنني الآن أملك حزمة من البرامج الحاسوبية المخصصة لجعل الأمور بسيطة. (انظر الملحق ي).

وقد أمضينا الكثير من الوقت في تصميم هذا البرنامج، الذي يتجاوز في غايته الكتاب بمراحل، وهو برنامج يمتد بين شهر إلى ثلاثة أشهر (ويعتمد الوقت الضروري لإتمام البرنامج على مدى تعقد عملك التجاري واستعدادك للقيام بالتغييرات).

وفي الأكاديمية، نقدم لك كل القوالب والإرشادات التوجيهية ومقطع فيديو تدريبي خطوة بخطوة، حتى تستطيع إحداث تغيير في الطريقة التي يعمل بها عالمك ، وباختصار، لمساعدتك على تحقيق ما تريده في عملك التجاري وفي حياتك، وسوف تحصل على كل ما تحتاجه لتنفذ الأنظمة والإجراءات عالية الفعالية، بهدف الحصول على مزيد من وقت الفراغ وكسب مال أكثر.

إن المعلومات مقدمة بطريقة منطقية ومنهجية، حتى تستطيع إخراج نفسك من الفوضى والاضطراب إلى الأبد. فالبرنامج يتعلق بمساعدتك على إيجاد حرية حقيقية، من خلال الانتباه إلى الآليات البسيطة لعملك التجاري ولحياتك. (زوروا موقع workthesystem.com/academy)

ـــ سام كاربنتر

الملحـق هـ

التدريب والإرشاد

سواء كنت مع مجموعة أو بمفردك، سيرشدك 120 يوماً من التحدي، برنامج مكثف وعملي لمنهج السيطرة على الأنظمة، عبر الخطوات المحددة الضرورية لتنفيذ منهج الأنظمة في عملك التجاري، وبالتالي، في حياتك الخاصة، وسواء كنت مبتدءًا أو تملك عقودا من الخبرة في مجال الأعمال، فسوف تستطيع تحقيق النتائج – ونحن نضمن لك هذا.

للحصول على مزيد من المعلومات، زوروا موقع workthesystem.com/coaching.

وللتواصل معنا، أرسلوا رسائلكم إلى البريد الإلكتروني: info@workthesystem.com

أو اتصلوا بنا على الرقم: 800-664-8351.

الملحـق و

خدمات استشارية فردية رائدة

نحن نقدم خدماتنا الاستشارية الرائدة للشركات، التي يبلغ الحد الأدنى لربحها السنوي 10 مليون دولار، وسوف تعمل تلك الشركات بشكل مباشر معي، سام كاربنتر، وشريكي بشركة WTS للخدمات الاستشارية، جوش فونجر، ونحن نقدم تلك الخدمة الفردية منذ 2011م، وقمنا بتثبيت وتركيب منهج WTS في شركات مختارة يبلغ ربحها السنوي 500 مليون دولار، ونجعل خدماتنا محدودة بحيث يكون الحد الأقصى للعملاء في المرة الواحدة ثلاثة فقط. إن تثبيت وتركيب أنظمة لشركة ما يُعد تغييرًا ثقافيًا؛ كما أن محاولة تنفيذ هذا التثبيت والتركيب، في شركات كبيرة، من خلال هذا الكتاب فقط، يُعد تحديًّا، وتتضمن عملية التحول الشاملة المصممة خصيصًا لكل شركة تدريبًا ودعمًا مباشرًا وفرديًا على مدار فترة تمتد (عادة) بين أربعة إلى ستة أشهر، ولتحقيق النجاح، من المهم أن تتأصَّل طريقة التفكير القائمة على مفهوم الأنظمة داخل عملياتك، وأن تتعلم أنت وطاقم عملك كيفية إنشاء عملية التوثيق الضرورية، إن هدفنا هو مساعدتك على تثبيت المنهج بنسبة 100٪ في كل أقسام شركتك، حتى لا تكون في حاجة إلى خدماتنا بعد إتمام مشروع تنفيذ المنهج.

للحصول على مزيد من المعلومات المفصلة، زوروا موقع workthesystem.com/consulting. وللتواصل معنا، أرسلوا رسائلكم إلى البريد الإلكتروني: info@workthesystem.com؛ أو اتصلوا بنا على الرقم: 800-664-8351.

الملحـق ز

شيفرة الأوكامي وممثل خدمة العملاء

ملاحظة للقارئ: كتبت هذه المقالة لأول مرة في عام 2002م لصالح جريدة تجارية في مجال مراكز الاتصال، وكانت موجهة بالأساس إلى مالكي مراكز الاتصال، ولكن الرسالة الشاملة بسيطة وقابلة للتطبيق على أي عمل تجاري يضم موظفين، وقد قمتُ بتحديث هذه المقالة قليلاً من أجل هذا الكتاب.

شيفرة أوكام عبارة عن مبدأ منسوب إلى ويليام الأوكامي، فيلسوف إنجليزي عاش في القرن الرابع عشر، ويقول هذا المبدأ " ينبغي لنا أن لا نكثّر الموجودات بغير مسوغ؛ فينبغي على المرء اختيار أيسر التفسيرات، تلك التي تتطلب أقل عدد من الافتراضات والمبادئ."

قانون ويليام الأوكامي والموظف بعيد المدى :

ما هي المشكلة بالضبط؟

ما هي السمات والخصائص التي يبحث عنها مالكو مراكز الاتصال في ممثلي خدمة العملاء؟ تتضمن القائمة المختصرة سلوكيات مرحة وبناءّة وأداء مرتفع الجودة والاستمرار في العمل على المدى البعيد.

إن أداء الموقف ومعدل دوران العمالة هما الموضوعان الكبيران لاجتماعاتي التجارية

خلال كل من الجلسات العامة والمناقشات الفردية، فمن حقائق صناعة مراكز الاتصال التي نعمل بها، أن معظم الموظفين لا يستمرون في العمل بمراكز الاتصال على المدى البعيد؛ ومن يستمر منهم، يسبب في بعض الأحيان مشاكل "السلوكيات السلبية".

لماذا يوجد اضطراب هكذا داخل أقسام مراكز الاتصال؟ لماذا يستمر مالكو مراكز الاتصال في تقديم نصائح وأسرار لصد تيار معدل دوران العمالة غير المتوقف؛ ولماذا يوبّخ هؤلاء المالكون أنفسهم وموظفيهم وصناعة مراكز الاتصال بشكل عام؟

ولا ترجع هذه المشكلة إلى متقدمين غير مؤهلين للوظيفة ولا إلى انعدام عام بامتلاك أخلاقيات العمل، ولكنها ترجع إلى فشل المالك في معالجة المتطلبات الواقعية لطاقم العمل وعرض محفزات أو عقوبات واضحة بدلاً من استغلال هذه النقطة والخداع بها.

ذات مرة، تعرفت إلى مالك مركز اتصال، زعم أن معدل دوران العمالة ليس أكبر مشاكله (بالرغم من أنها كانت المشكلة الثانية بالنسبة له). وجادل حول أن أكبر التحديات هي الزيادات الإجبارية للحد الأدنى للأجور الذي فرضته حكومة الولايات، واشتكى قائلاً : "إنها تستمر في الارتفاع والزيادة!".

وكان هناك مالك ثانٍ، لديه إجراء عقابي موثق ومدروس بشكل جيد للموظفين على عدم القيام بالأداء و"السلوك السيئ". (أي استمرار جلد الموظف حتى تتحسن روحه المعنوية!) وإليك تعليق سمعته من مدير عمليات مركز اتصال "لا يمكننا القيام باختبار المخدرات، فعندها سيتوجب عليّ رفد الجميع، ولن يكون هناك أحد ليرد على المكالمات!".

ولم يعد واحد من هؤلاء الثلاثة يعمل بصناعة مراكز الاتصال بعد ذلك، وكل الشركات التي كانوا يعملون بها توقفت عن العمل.

فلنبدأ بموضوع الرواتب، ماذا عن مكافأة الموظفين؟ إليك التعليل المنطقي المنتشر في كل مكان بصناعة مراكز الاتصال لتقديم أجور ضعيفة "أنت فقط لا تفهم، هذه صناعة تنافسية ولا ترحم ودخلها منخفض، نحن لا نستطيع تقديم رواتب أفضل، إن مراكز

الاتصال تبيع سلعة ما، وبالرغم من أن الجودة مهمة، إلا أن النجاح، في نهاية المطاف، يرتبط أكثر بانخفاض التكلفة، وإذا ما رفعنا أسعار خدماتنا، فسوف نخسر عملائنا."

بالطبع، تُعد أسعار الخدمات للعميل عامل مهم، ولكن ماذا لو استطعنا أن ندفع رواتب أكثر لموظفينا، مع جعل بيئة عملهم أكثر استقرارًا ومنطقية؟ وإذا أدى هذا إلى استمرار طاقم العمل في العمل على المدى البعيد، وتقديمه خدمة ذات جودة أفضل، ألن يحق لنا أن نرفع أسعار الخدمات للعملاء؟.

لماذا إذن يوجد معدل دوران عمالة كبير للغاية؟ ما هي الأسباب الجذرية للمشكلة؟ إن الأسباب بسيطة، وبالرغم من بساطتها هذه، إلا أنها تجعل محاولات زرع الاستقرار غير ناجحة ، فهي مثل ستائر الدخان التي تخدع المرء في البداية، ولكنها لا ترتبط على الإطلاق باحتياجات الموظفين الأساسية.

انتبهوا، فسوف أعبر هنا عن مفهوم بسيط ولكن حيوي، منذ فترة بعيدة، عندما بدأت عملي التجاري للتو، قال لي مالك ناجح وكبير لمركز اتصال بمدينة بورتلاند بولاية أوريغون : "إن موظفيك يرغبون في القيام بعمل جيد، وتكمن وظيفتك في تسهيل هذا عليهم، فلا تنتقد أو تشك لحظة في تحفيزهم. فهم يرغبون في القيام بعمل جيد!".

إذا بدأ أي مدير أو مالك عمله مفترضًا أن "كل الموظفين كسالى" أو "لم تعد هناك أخلاقيات عمل" أو "أنا لا أستطيع دفع رواتب كافية للعثور على موظفين ذوي جودة عالية والاحتفاظ بهم" فإلى أين سيؤدي هذا؟.

إن كانت هذه هي معتقداتك الأساسية، فيجب عليك تغييرها؛ وإن لم تفعل، فأنت هالك.

إليك الأسباب الثلاثة الرئيسة لعدم احتفاظ مراكز الاتصال بموظفين يستمرون في العمل على المدى البعيد؛ وهي أسباب بسيطة للغاية. **أولاً**: عدم حصول الموظفين على ما يريدونه من رواتب ومميزات؛ وياله من أمر مفاجئ. **ثانيًا**: عدم معرفتهم بما يتوقعه المالك منهم؛ حيث يجب عليهم أن يصبحوا قارئون للعقول، إذا أرادوا البقاء بعيدًا عن المشاكل.

وثالثًا: مع عدم الانتظام غير الإرادي، يتلاعب المالك بالموظفين من خلال طرق خفية وغير خفية، بينما نادرًا ما يعترف بعملهم الجيد.

وبعبارة أخرى، الراتب ليس جيدا ومتطلبات الأداء غامضة ونظم الثواب والعقاب الطفولية تتفجر بصورة متقطعة، بينما يمر العمل الجيد دون أن يلاحظه أحد.

فلسفة ونظام للتوظيف :

طوّر فلسفة للتوظيف تعالج الاحتياجات الحقيقية لموظفيك؛ إن كنت تعمل لدى شخص آخر، هل كنت لتريد أن يسير الأمر بطريقة مختلفة؟ هل يمكن جعل أي شيء أكثر بساطة؟.

تذكر التالي: لا يوجد أشخاص خارقون في الخارج، ولكن هناك الكثير من الأشخاص الرائعين، يبحثون عن فرص قوية وصلبة.

أنت تحتاج إلى موظفين مستقرين؛ موظفين موثوق بهم ويمكن الاعتماد عليهم وصادقين ويعملون بجد واجتهاد، وهناك الكثير جدًّا من الأشخاص بهم تلك الصفات، وإن قمت بالأمور بشكل صحيح، فسوف يشقون طريقهم نحوك، وسيكونون ملتزمين بعملهم، وسيقدمون أداءً فائقًا وسيظلون معك على المدى البعيد، وكل ما يجب عليك فعله هو إرضاء احتياجات الموظفين العقلانية، وألا تطلب منهم أن يكونوا قارئين للعقول؛ وأخبرهم ما الذي تريد منهم أن يقوموا به بالضبط، وعاملهم على أنهم بالغين. إذا فعلت هذا، سيكون لديك نظام توظيف استثنائي: نظام يعترف بقيمة موظفيك، بينما يلبي متطلباتهم الشخصية.

كن واضحًا للغاية فيما يتعلق بالاتفاقات بين الموظف وصاحب العمل، بدون أن تشعر بالخوف من وضع تحدٍّ بقولك : "هذا هو الاتفاق" بين الموظف وصاحب العمل. وفي شركتي "Centratel"، الاتفاق الذي نعرضه على موظفينا بسيط "سوف ندفع لكم رواتب جيدة للغاية، إذا عملتم بنسبة 100٪."

ويجب عليك أن تدوّن نظام التوظيف الاستثنائي الخاص بك في وثائق، حتى يعلم

الناس ما هو هذا النظام، وسوف يستغرق فعل هذا بعض الوقت، ولكن ماذا في ذلك؟ فأنت بالفعل تعاني بشدة من التعامل مع معدل دوران العمالة المزمن، أليس هذا عملاً جادًّا؟ ألا يستغرق هذا بعض الوقت؟ فقط قم بتوجيه القدر نفسه من وقت وطاقة ومال في اتجاه مختلف، وتقبل الحقيقة الصعبة: عملية التوثيق العقلانية شرط أساسي لتحقيق استقرار طاقم العمل على المدى البعيد؛ وإذا نفذتها، فستحقق الاستقرار.

ما ينبغي تركه :

سوف تفشل خطط التحفيز التي لا تعالج الاحتياجات الأساسية للموظف؛ وهذه الخطط أسوأ من تضييع الوقت والمال؛ فهي تسحق الروح المعنوية للموظفين، وماذا عن العقاب؟ لا تفكر في ذلك على الإطلاق.

وقبل مناقشة ما الذي ينبغي عليك تضمينه في رؤيتك الجديدة للتوظيف، من المهم النظر فيما ينبغي تركه، فمن خلال ترك الأفعال غير الفعالة، سوف تعزز البساطة مع اكتساب مزيد من الوقت والطاقة.

إليك بعض "المحفزات" التي سمعت عنها في مراكز اتصال أخرى: هدايا عديمة الفائدة (مثل كيس بلاستيك كبير يحتوي على العديد من أذن ميكي ماوس بعدما زار مالك مركز الاتصال عالم ديزني)، معادلات معقدة لمنح مكافأة نقدية على الحضور الممتاز، ألعاب وجوائز "ترفيهية" لمن حضر اجتماعات طاقم العمل. كما سمعت بهدايا تتمثل في شهادات "السلوك الجيد"، وتذاكر حفلات سينما كجوائز على إتمام التدريب المبدئي أو على "السلوك الجيد". أيضًا من الأمور عديمة الفائدة: محادثات طويلة مملة مع الموظفين المسببين للمشاكل، تحاول فيها الإدارة التفاهم معهم، مثل إقناعهم المجيء إلى مكان العمل في الوقت المحدد وبدون تأخير.

ما هو العامل المشترك بين كل تلك الاستراتيجيات؟.

أولاً: عدم ارتباطها باحتياجات الموظفين الواقعية بعيدة المدى، ولأنها تأتي غير متناسقة، قيمتها الجوهرية منخفضة؛ فهي مثل الإسعافات الأولية غير الفعالة.

ثانيًا: إدراك الموظفين للخدع العاطفية، وحديثهم الداخلي عن حقيقتها: جهود إدارية صبيانية ومتلاعبة وخفية للمناورة وجعل الموظفين مطيعين.

وهذا أسلوب مهين بشكل غير مباشر، فأسلوب الجزرة والعصا هذا سيغذي حالة من عدم الاحترام بطاقم عملك ، لأنه أسلوب مهين بالنسبة لهم.

أشخاص جيدون من البداية :

في شركتي "Centratel" ينخفض معدل دوران العمالة في قسم العمليات، ونادرًا ما يعلمنا موظف أنه سيغيب بدافع المرض أو أنه سيأتي متأخرًا؛ والكل يحضر اجتماعات طاقم العمل. فهؤلاء أشخاص إيجابيون وأقوياء وجيدون بشكل استثنائي ، وقد كانوا هكذا قبل مجيئهم والعمل في شركتي، فنجاحنا الأول هو قدرتنا على إيجاد أشخاص مثل هؤلاء، ثم إقناعهم بالعمل لدينا.

فبدلاً من محاولة زرع السلوك وأخلاقيات العمل التي نريدها، ننتقي بعناية الأشخاص الجيدين ثم لا ننفرهم منا.

وبالإضافة إلى تزويد الموظفين بما يحتاجونه من مكافآت ومعاملتهم بوصفهم بالغين، نحن نعمل جاهدين على توفير استقرار قد لا يتوافر لديهم في منازلهم، في بعض الأحيان. قد تكون فقط وظيفة، ولكن شركة "Centratel" مكان آمن وهادئ ويمكن التنبؤ بما سيحدث فيه، وهذا الاستقرار متجذر في عملية التوثيق الصارمة الخاصة بنا: فقد كتبنا ما نريد وما نتوقع منهم فعله بشكل دقيق ومفصل.

وكنقطة جانبية: في تاريخ شركتي، حدث التغير النوعي في الأفكار والتصورات المزلزلة في أصعب الأوقات، وكان الوضع "افعل شيئاً جذريا الآن وحالاً، أو اذهب وقم بإشهار إفلاسك صباح الغد،" وفي تلك الأيام، التي يجد فيها المرء نفسه على حافة الهاوية، كان القيام بتغير هائل وفوري في فلسفة العمل وسياسة التشغيل هو ما كنت أحتاج إليه بالضبط، ونتجت فلسفة العمل الحالية بالضبط بتلك الطريقة.

وأقول لنفسي، كن ممتنًّا على الأوقات الصعبة التي استطعت النجاة منها وتجاوزها.

كن واضحًا ومحددًا :

من فضلك، لا تستخدم أمورا وطرقا غير مفيدة بعد الآن.

ماذا كان ويليام الأوكامي سيفعل لو كان يُدير مركز اتصال؟ إن ما سأقوله الآن هو لائحة أفضل التخمينات؛ وكل الاستراتيجيات التالية ليست جديدة أو ثورية، ولكن العامل المشترك بينها هو تلبيتها احتياجات كل من الموظفين والمالك؛ تذكَّر أن تفترض أن نوايا الموظفين حسنة.

1- لقد استطعت بالفعل تحديد البند الأول: ادفع راتباً كبيراً. إذ إن السبب الرئيسى وراء ذهاب الناس إلى عملهم هو المال؛ وانس النظرية المريحة "ليس الراتب أهم شيء في الوظيفة، ولكن الإحساس بالتقدير" إلخ. يالها من نظرية قديمة تعود إلى ستينيات القرن الماضي! لا تسأل أساتذة علماء النفس وعلماء الاجتماع عما هو أكثر الأمور أهمية بالنسبة لموظفيك، ولكن اسأل موظفيك ما هو أكثر الأمور أهمية بالنسبة لهم! منذ فترة بعيدة، قدمت استبيانًا للموظفين عندي ، طالبًا منهم التعبير عن أكثر الأمور أهمية بالنسبة لهم فيما يتعلق بمناصبهم داخل الشركة، وكانت الإجابة الساحقة هي أن الراتب هو أكثر الأمور أهمية بالنسبة لهم ، وهكذا كنت سعيدًا من أنني كنت أملك "فهمًا قويًّا لما هو واضح." تذكَّر أن لجدول الرواتب المرتفع مميزات ليست واضحة أو قابلة للقياس بشكل دائم ، مثل الأداء مرتفع الجودة من الموظفين العاملين معنا على المدى البعيد.. تأكَّد وآمن بأن تلك المميزات غير القابلة للقياس ستقدم لك ما هو أكثر من تعويض التكلفة الزائدة

2- سوف أواجه بعض الجدل في هذه النقطة، ولكنني أراهن على أن السير ويليام الأوكامي سيعتقد أنه لا يوجد أشخاص يعملون بدوام جزئي، فينبغي أن يعمل كل الموظفين بدوام عمل كامل؛ فالموظفون العاملون بدوام جزئي لا يملكون الخبرة العملية نفسها، ولا يستطيعون تحقيق النتيجة نفسها في الأمور الحسابية والفنية، فكيف يمكن لموظف يعمل عشرين ساعة في الأسبوع، أن يحصل على الخبرة نفسها لموظف يعمل أربعين ساعة في الأسبوع؟ أيضًا يميل الموظفون العاملون بدوام جزئي إلى جعل

العمل أدنى الأولويات في حياتهم، ونحن نريد أشخاصا جادين يفكرون في إنشاء تاريخ مهني، يعطون أولوية كافية لعملهم بحيث يصبح ما نريد وما يحصلون عليه أموراً مهمة جدًّا بالنسبة لهم. فنحن لا نتعامل مع العمل بطريقة عشوائية، وهكذا يفعل الموظفون العاملون بدوام كلي.

3- لا مقابل مادي للأجازات المرضية. لماذا؟ لأن دفع راتب للأشخاص عندما لا يعملون بمثابة جائزة على عدم عملهم! نحن نقدم ساعات احتياطية، ولكنها تظهر في شكل مدفوعات نقدية عندما تتاح للموظف، وتظهر كبند منفصل في رواتبهم نصف الشهرية، كما يمكن للموظفين أن يأخذوا أجازة – ما بين أسبوعين إلى ثلاثة أسابيع لكل عام، اعتمادًا على طول فترة التوظيف – ولكن لأننا ندفع الساعات الاحتياطية، فلن يحصلوا على راتب بينما هم غائبون عن العمل.

4- أينبغي عليك أن تقدم تأمينًا صحيًّا للموظفين؟ نعم.

5- إذا قام أحد الموظفين بعمل جيد، قل هذا بشكل علني، وإذا قام أحد الموظفين بعمل سيئ، أيضًا قل هذا، ولكن بشكل خاص.

6- نحن نعرض نوبات العمل من خلال نظام عطاءات، ونمنحها وفقًا للأقدمية، وهذا يعني بالضرورة أن أقدم موظفاً سيحصل على أفضل نوبة عمل خلال فترة النهار، مع فهم وإدراك كل الموظفين أن حصوله على هذه النوبة بمثابة جائزة على خدماته الطويلة بالشركة، وأيضًا سيقدر الموظفون، الذين عملوا لفترات طويلة، وقتهم الذي أمضوه في الشركة، وسيرون فترات العمل الطويلة المتراكمة بمثابة أصول تزيد قيمتها كل يوم؛ إن نظام الأقدمية منطقي وعادل.

7- اكتب كل ما يتعلق بالوظيفة على وثائق، وهذا يتضمن دليلاً تشغيليًّا ودليل موظف وتوصيف وظيفي فردي واضح ومحدد، إنه عمل شاق ومجهد وضاغط: أيضًا هل يتوجَّب على الموظفين أن يكونوا قارئين للعقول وعرّافين حتى يستطيعوا النجاة؟ ينبغي تسجيل تعليمات كيفية أداء العمل بأدق التفاصيل وبطريقة واضحة وعلى نسخ ورقية وأخرى إلكترونية.

8- نفّذ مفهوم "الدفع مقابل الأداء" مستخدمًا طريقة قياس موضوعية، ففي شركتي "Centratel"، لدينا متخصص مستقل في الجودة يعمل بدوام كامل يصنف جودة المكالمات ويراجع الأداء بشكل أسبوعي مع كل ممثل خدمة؛ وهكذا يستطيع ممثلوا الخدمة زيادة صافي راتبهم حتى 30٪ من خلال هذا النظام، وبالنسبة لممثل خدمة العملاء، فتعد نسبة 30٪ الإضافية بمثابة المال الترفيهي أو المال المحفز، الذي يتجاوز المال الضروري.

تبدأ زراعة طاقم عمل مخلص ومستمر على المدى البعيد من القيام بتغيير في طريقة التفكير، وتوقف عن البحث عن الموظف المثالي أو القيام بخدع ومناورات أو الثرثرة بأعذار واهية عن تراجع أخلاقيات العمل أو النظريات الحمقاء لتحفيز الأشخاص، وبدلاً من هذا، ووفقًا لشيفرة ويليام الأوكامي، " اختر أيسر التفسيرات، تلك التي تتطلب أقل عدد من الافتراضات والمبادئ" وقم بتوثيق خطة تعالج الاحتياجات الحقيقية لموظفيك ، الذين يرغبون في القيام بعمل جيد.

الملحق ح

عمل الإجراءات الخاص بشركة "Centratel"

فيما يلي عمل الإجراءات الرئيسة الخاص بشركة "Centratel"، الذي يحتوي على تعليمات محددة لإنشاء إجراءات العمل؛ إنه قاعدة وأساس كل الإجراءات، والتعليمات الرئيسة لإنشاء الإجراءات الضرورية لعملياتنا البالغ عددها بضع مئات، وتضمن هذه الوثيقة أن يعمل كل فرد بالوتيرة والطريقة نفسها.

لا تجعل طول وتعقد هذا الإجراء يحبطك، ولا تجعل محتوياته تعوقك، من بين كل الإجراءات في شركة "Centratel"، يعد عمل الإجراءات الأطول والأكثر تعقيدًا. ببساطة، فكر في جوهره ثم طبقه في حالتك الخاصة بك، وهو يبدأ بحكاية.

عمل الإجراءات

لمحة عامة عن طاقم العمل: تعد إجراءات العمل هي قاعدة التشغيل الآلي بشركة "Centratel" (أو ببساطة "الإجراءات"). ومع وجود مئات من العمليات التشغيلية البشرية والآلية التي تعمل في الوقت نفسه، تصبح إمكانية الحفاظ على النظام داخل الشركة بأية طريقة أخرى أمراً مستحيلاً، فإجراءات العمل ترشد وتوجه كل شيء، من ترحيل طارئ لأحد حسابات العملاء إلى كيفية القيام بإيداع بنكي، مرورًا بالتوصيف الوظيفي لكل أعضاء طاقم العمل وتحية العملاء عند الباب.

ويعد الامتثال الصارم للإجراءات الموثقة أمر حاسم ومهم، ولكننا نوازن هذه

الصرامة بشغفنا وحماستنا تجاه القيام بتعديلات فورية، عند تغير بيئة العمل أو إذا ما توصَّل أحد الموظفين إلى فكرة أفضل، وبغض النظر عن التوصيف الوظيفي لك، إن كان لديك اقتراح يجعل الأمور أفضل، فعبّر عنه وانقله، وإن كان جيدًا، فسوف نقوم بتغيير الإجراء الموثق وننفذ مقترحك هذا حالاً والآن!.

توفر الإجراءات الصارمة، ولكن اليسير تعديلها، درجة كبيرة من الحرية لأعضاء طاقم العمل، لأن الإرشادات التوجيهية تزيل اللجوء إلى التخمينات؛ فالإجابات والتعليمات موجودة، إذ إن إجراءات العمل هي قلب وجوهر النموذج التشغيلي بشركة "Centratel" المتمثل في "حرية ومسئولية داخل نظام عمل صارم ولكن مرن."

الإرشادات التوجيهية العامة

هل هناك مهمة أو مشكلة متكررة؟ إذن أنت بحاجة إلى إجراء عمل، وإذا كان هناك بالفعل إجراء موجود وحدثت مشكلة، فسوف نعدّل الإجراء القائم لنزيل المشكلة، وإن لم تكن هناك مشكلة، فلننشئ الإجراء وننظمه حتى يكون فعالاً بأقصى قدر ممكن، وفي أولى مراحل إنشاء إجراء عمل، احصل على تغذية عكسية من الأشخاص الذين سيتأثرون بهذا الإجراء، كما يجب إخطار منشئ إجراء العمل ومدير القسم ذا الصلة قبل القيام بأي تغيير على الإجراء، وفي الواقع، يجب إشراكهم بشكل عميق أثناء مراجعة الإجراء، كذلك يجب أن يعطي كل منهما مصادقة نهائية على التغييرات.

وقم بإنشاء الإجراء ببساطة واجعله قابلا للتطبيق من أي شخص "خارجي". كن بسيطًا ودقيقًا وشاملاً، وتذكر الهدف العام "الحرية والمسئولية داخل نظام متطور للغاية."

ما هو كم المعلومات التي ينبغي إدراجها في إجراء العمل؟

بالنسبة للإجراءات السردية، قم بإضافة أكبر قدر ممكن من المعلومات، ولكن افعل هذا بطريقة يسهل بها إيجاد المعلومات وفهمها، واستخدم القوائم الأبجدية وعناوين فرعية منطقية وصيغ الترقيم والنقاط وبنية تركيبية بسيطة ودقيقة للجمل، إلخ.

بالنسبة للإجراءات المحتوية على رسوم بيانية، اجعل تصميمها بسيطاً ودقيقاً وسهل

القراءة، وغالبًا، سيكون من الضروري أن تهمل بعض المعلومات وألا تذكرها، حتى تجعل الرسم البياني أسهل في قراءته وفهمه، ثم اجعل أنماط الخطوط وأحجامها والتنسيقات الخاصة أسهل، إلخ محدودة.

بالنسبة لاستراتيجية المعالجة الحاسمة، سيتم تغيير أي إجراء على الفور؛ فتحسين أي إجراء عمل من خلال التعديل أو الإضافة أو الحذف أو الإزالة الكاملة سيتم بسرعة وبدون تردد، فنحن نعمل داخل إطار عمل صارم، ولكن يمكن تغيير هذا الإطار بسرعة، إذا كانت مجموعة طاقم العمل موافقة.

لا تفترض أي شيء؛ إذ يجب أن تكون كل خطوة واضحة ومنطقية، ولا تفترض، على وجه خاص، أن مستخدم الإجراء سيكون على علم بموضوع الإجراء أو أنه يستطيع قراءة ما يدور في عقلك: تذكر المنهجية القائمة على إمكانية تطبيق الإجراء من أي شخص "خارجي".

تصميم عام: بعد العنوان، وإن كان ضروريًا، ابدأ إجراء العمل بأسلوب متسلسل محدد يقدم توصيفًا عامًّا وسريعًا لماهية الإجراء وسبب إنشائه وكيفية إنشائه ومن أنشأه ومتى سيتم تنفيذه، وأتبع ذلك، إن كان ممكنًا، بتعليمات مرتبة في شكل نقاط أو أرقام.

لا تجعل عنوان الإجراء في شكل "إجراء ..." أبدًا، حيث يجب أن يكون العنوان دقيقًا وكذلك وصفيًّا، واجعله مفهومًا لأي موظف وأي شخص "خارجي". كما يجب أن يكون العنوان منطقيًّا، حتى يسهل إيجاد موضوع الإجراء بسرعة؛ ابدأ الإجراء بالموضوع الذي من أجله تم إنشاء الإجراء، على سبيل المثال، "مكالمات المبيعات" وليس "الإجراء الخاص بمكالمات المبيعات". ثم ابدأ الإجراء بقصة قصيرة عما يحققه الإجراء.

انتبه، فهذا أمر مهم : اختبر الإجراء قبل إصداره! استخدم شخصاً "خارجيًّا" (موظف يعمل في قسم مختلف عن القسم الذي سيتم فيه تطبيق الإجراء).

انشر كل الإجراءات الجديدة أو المعدلة في المكان الخاص بالإجراءات، وفي قسم الإجراءات المعدلة، وضّح تاريخ التغيير والمعلومات الجديدة بلون مختلف، ثم اطبع نسخاً

ورقية من الإجراء على الفور، وضعها في ترتيب أبجدي، إما في مجلد الإجراءات الإدارية أو مجلد إجراءات العمليات التشغيلية.

واجعل كل عضو بطاقم العمل يتأثر بالإجراء الجديد ويراجعه، وبعد فهمه إياه، يجب على العضو توقيع النسخة الورقية من الإجراء وكتابة التاريخ عليها.

وبعد ذلك يوجه عضو بطاقم العمل أسئلته ومقترحاته إلى الشخص الذي أنشأ الإجراء. (فإن كان هناك سؤال، فهذا دليل في حد ذاته على أن الإجراء في حاجة إلى مزيد من التعديل؛ حتى لا يكون هناك مجال لطرح أسئلة في المستقبل.) وقبل الإصدار، يجب أن يوافق المدير العام على كل الإجراءات الجديدة أو المعدلة بشكل كبير.

ويجب على كل عضو في طاقم العمل اتباع الإجراء الجديد بالضبط، واسمع التالي: إذا ظهرت مشكلة ما في إجراء ما، نقوم على الفور بتعديل الإجراء؛ ولا نتحايل أو نراوغ أو نتحاشى القيام بذلك!

تصميم مخصوص

(ملاحظة: في شركة "Centratel"، لم نعد نستخدم هذا الإجراء، إذ إن مواصفات التصميم المعقدة المدرجة هنا أصبحت مدمجة في برنامج توثيق الأعمال الحاسوبي الخاص بنا، زوروا موقع businessdocumentationsoftware.com.)

استخدم القالب الموجود في القرص الصلب P تحت عنوان "قوالب للإجراءات" في ملف القوالب.

ابدأ بالعنوان مستخدمًا النمط "Heading 1 " (ونوع الخط Verdana 12 بحجم عريض).

اتبع العنوان بالتاريخ مستخدمًا نمط تاريخ الإجراء (ونوع الخط Verdana 10 بحجم عادي).

وبالنسبة للعناوين الفرعية، استخدم النمط "Heading 2 " (ونوع الخط Verdana 10 بحجم عريض)، واستخدم لأي تقسيم داخلي ضمن العناوين الفرعية النمط "

Heading 3" (ونوع الخط Verdana 10 بحجم مائل).

وبالنسبة للنص الأساسي، استخدم النمط العادي (ونوع الخط Verdana 10 بحجم عادي).

وبالنسبة لأي نقاط أو ترقيم، استخدم أنماط الترقيم والتنقيط الافتراضية،

كما أن معالجة الإجراءات في نهاية الصفحة الأخيرة تتم بالشكل التالي:

ـ اختر " عرض" ثم " الرءوس والتذييلات".

ـ انقر على " تذييل".

ـ الصف الأول: اختر إدخال نص آلي "اسم الملف والمسار".

ـ الصف الثاني: اختر إدخال نص آلي "تم الإنشاء بواسطة"، ثم أضف اسمك؛ وقد يتوجَّب عليك القيام بهذا بشكل يدوي، وهذا يعتمد على نوع الحاسوب الذي تستخدمه وكيفية إعداده.

ـ الصف الثالث: اختر إدخال نص آلي "تاريخ الإنشاء"، ثم أضف التاريخ والوقت. واستخدم نمط التذييل.

ـ استخدم حجمي الخط العريض والمائل باعتدال.

ـ استخدم نمط الخطوات المتسلسلة عندما يمكن تطبيقه.

ـ استخدم نمطي الترقيم والتنقيط عندما يمكن تطبيقهما.

ـ إذا كان هناك ترحيل، استخدم نمط الترقيم والمنهجية نفسهما المستخدمان في ترحيلات عمليات الشركة.

هل الإجراء المذكور أعلاه طويل ومعقد؟ نعم ولا، إذ إن الجزء الخاص "بالمواصفات" بسيط، ولكن الجزء الخاص "بالتصميم" حتمًا طويل، لأن التفاصيل معقدة، إنه الإرشاد التوجيهي الآلي الفعلي لإنشاء أية إجراءات، ولكن تفاصيله واضحة ودقيقة، وبالتالي ليست معقدة على الإطلاق، وسوف تلاحظ أن هذا الإجراء غير خطيّ، مثل وثيقة المبادئ التشغيلية الثلاثين.

الملحق ط

نظام التواصل بشركة "Centratel"

في شركة "Centratel"، وبعد إرساء مبادئ وثيقتي الأهداف الاستراتيجية والمبادئ التشغيلية العامة، نستخدم أحدث وسائل التواصل التكنولوجية، إنها مفارقة مثيرة للاهتمام: تتوقف الفاعلية البسيطة لنظام التواصل الداخلي الخاص بنا على تكنولوجيات معقدة للغاية، (فبطريقة ما، يحافظ مهندس تكنولوجيا المعلومات الخاص بنا، دان، على استمرار عمل هذه التكنولوجيات، مع أعطال نادرة الحدوث.)

ومباشرة قبل بدء التحول الخاص بنا، طوّرنا إجراء عمل لنظام التواصل بين بعضنا البعض وبيننا وبين العالم الخارجي، ولأنه نظام سهل وبسيط، يتواصل موظفونا بشكل كبير ومكثف فيما بينهم.

يستخدم كل أعضاء طاقم العمل في شركة "Centratel" البروتوكول نفسه؛ ولا توجد حالة تخبط أو ارتباك، وقد تطور هذا الإجراء مع التغيرات الفنية وحتى الاجتماعية التي حدثت على مدار الخمسة عشر عامًا الماضية.

أنظمة التواصل الداخلي: الإجراء والأساسيات :

أدوات التواصل الفعال:

1- البريد الصوتي.
2- البريد الإلكتروني.

3- رسائل البريد الصوتي الإلكترونية.
4- برنامج الرسائل الفورية.
5- المحادثات الفردية عبر الهاتف.
6- المحادثات الفردية بشكل شخصي.
7- نسخ ورقية من إجراءات/ مذكرات.

أية أداة من أدوات التواصل ينبغي عليّ استخدامها؟

1- بشكل روتيني، وليس طارئ أو عاجل، البريد الصوتي والبريد الإلكتروني ورسائل البريد الصوتي الإلكترونية.
2- في الأوقات الطارئة والعاجلة: الرسائل الفورية والمحادثات الفردية عبر الهاتف أو بشكل شخصي.
3- التوضيحات المفصلة التي تتطلب "ترتيب أفكاري كلها": البريد الصوتي والبريد الإلكتروني ورسائل البريد الصوتي الإلكترونية.
4- في المسائل الشخصية والطارئة العاجلة: المحادثات الفردية عبر الهاتف أو بشكل شخصي.
5- عندما يكون التوثيق أمرًا ضروريًّا: البريد الإلكتروني أو النسخ الورقية.
6- إذا كانت المعلومات معقدة/ تفصيلية: البريد الإلكتروني والنسخ الورقية والمحادثات الفردية عبر الهاتف أو بشكل شخصي.
7- عند نقل إجراءات: نسخة إلكترونية من الإجراء توضح في القرص الصلب الخاص بالإجراءات وأخرى ورقية.

المعالجة الحاسمة:

يعني التواصل الحاسم، في معظم الأوقات، أنه عندما يسألك أحد ما سؤالاً، يجب أن تكون الإجابة الآن وحالاً، فعلى سبيل المثال، تجنب حفظ رسالة لترد عليها في المستقبل. وإن توجَّب عليك تأجيل ردك، تجاوب على الفور مع مرسل الرسالة وأخبره

بأنك ستعاود الاتصال به ومعك رد تفصيلي في وقت لاحق (وتأكد من ذكرك وقتاً تقريبيًّا ترسل فيه ردك)، وافهم أن هذا النهج يمكن تطبيقه بشكل خاص في رسائل البريد الإلكتروني: القاعدة الأساسية هي أن تجعل صندوق الوارد الخاص بك فارغاً على الدوام من خلال التعامل الفوري مع المشكلة، وهذا عبر مفهوم المعالجة الحاسمة الخاص بنا، والهدف الشخصي لكل واحد منا هو أن يحافظ على عدد الرسائل بصندوق الوارد الخاص به أقل من عشرين؛ ومع تطبيقنا كلنا هذا الهدف طوال اليوم، تتحرك الأمور بسرعة مذهلة.

برنامج Microsoft Outlook :

يعد برنامج Microsoft Outlook المعلوماتي بشركة "Centratel" جوهر نظام التواصل الداخلي الإداري، فقائمة المهام وقائمة جهات الاتصال والمفكرة عناصر حاسمة للحفاظ على التنظيم وزيادة الفاعلية إلى أقصى حد، ثم اجعل البرنامج مفتوحاً طوال اليوم واستخدمه كثيرًا، واستخدم قائمة المهام لتذكِّر نفسك بكل من مهامك الخاصة بك والمهام التي قمت بتفويضها لآخرين.

برنامج الرسائل الفورية: إن كنت مشغولاً بالقيام بعمل ما، يجب أن يكون هذا البرنامج نشطًا، وتأكد من ضبطك إياه بحيث يعمل بشكل تلقائي أوتوماتيكي عندما تسجل دخولك إلى الحاسوب.

البريد الإلكتروني: اقرأ الرسائل الإلكترونية التي تتلقاها حتى النهاية؛ وأعد قراءة كل رسالة صادرة وتحقق منها مرة أخرى قبل أن ترسلها، وهل رسالتك الإلكترونية الصادرة واضحة ودقيقة وموجزة؟ هل هناك أخطاء إملائية أو نحوية؟ هل تبدو رسالتك معقولة، أم أنك تفترض أن الشخص المستقبل لهذه الرسالة قارئ للعقول، أو ربما شخصا مولعا بفك الألغاز؟.

قائمة المهام وصندوق البريد الخاصين بي :

في بدايات عام 2014م، طوّرت نظام تنظيمي شخصي بسيط للغاية، بحيث تندمج

قائمة المهام الخاصة بي مع صندوق الوارد الخاص بي، فبالنسبة لي، يكمن الجمال البسيط لهذا النظام في أن كل رسائلي الواردة ومهامي التي فوضتها لأشخاص آخرين ومهامي الخاصة موجودة في مكان واحد، ويمكنني الدخول إليها من على حاسوبي المحمول أو هاتفي الذكي أو جهاز الكمبيوتر العادي، وإذا أردت تفويض مهمة لشخص ما ، أجعلها في رسالة إلكترونية ثم أبعثها إلى المتلقي، مرسلاً نسخة كربونية إلى نفسي، ومن التفاصيل المهمة: في رسالة البريد الإلكتروني، عند بداية نافذة الموضوع، أحدد متلقي الرسالة باسمه الأول (وبحروف كبيرة)، ثم أتبع الاسم بتاريخ الموعد النهائي (بصيغة اليوم/ الشهر/ السنة) ثم عنوان المهمة. ويصف النص الأساسي للرسالة تفاصيل المهمة، وبعد إرسال الرسالة، تظهر المهمة التي تم تفويضها في صندوق الوارد الخاص بي، وأحتفظ بها حتى يتم إتمامها، وبالنسبة للمهام الشخصية، أبعث الرسالة إلى نفسي وأضع اسمي في نافذة الموضوع، والآن، أستخدم خاصية المهام في برنامج Microsoft Outlook للمهام المتكررة فقط، وبالطبع أستمر في استخدام المفكرة.

إرسال (واستقبال) الرسائل عبر أي وسيط :

فكر في الكم قبل الجودة، فالواقع، يؤكد تعريف شركة "Centratel" لجودة التواصل على الكم الكبير، ولكن لاحظ أن جانب الكم يرتبط بشكل أكبر بالتكرار من ارتباطه بحجم المحتوى، وبشكل عام، إذا كان هناك تواصل بالقدر الكافي، فسوف تزداد الجودة، وإن كنت في شك مما إذا كان ينبغي عليك أن تتواصل أم لا، فينبغي عليك أن تتواصل.

إن البرقيات المتجولة التي تحتوي على معلومات أكثر مما هو ضروري، أو الرسائل التي تستمر في تكرار التفاصيل نفسها، مضيعة لوقت شخصين، إذ إن وسيلة البريد الصوتي عرضة، على وجهٍ خاص، للإجهاد، من خلال الرسائل غير الفعالة، ولكن في بعض الأحيان، تكون رسالة البريد الصوتي أسرع وأكثر دلالة من رسالة البريد الإلكتروني.

ففي بعض الأحيان، تستطيع رسالة بريد صوتي التعبير عن المحتوى نفسه، الذي تعبر عنه رسالة بريد إلكتروني تستغرق خمسة عشر دقيقة، وبغض النظر عن وسيلة التواصل

التي تستخدمها، تذكر التالي عندما ترسل رسالة: "الرسالة الرائعة رسالة قصيرة."

يفكر عدد قليل من الناس في جودة تواصلهم، وفي شركة "Centratel"، وبما أن غايتنا النهائية هي تقديم أفضل خدمات التواصل جودة، فيجب أن نكون بارعين فيه! ويرجع السبب في كوننا "أعلى مراكز الاتصال جودة في الولايات المتحدة الأمريكية" بشكل كبير إلى أننا نحسّن ونصقل بلا توقف خدمات التواصل التي نقدمها، وكذلك نظام التواصل الداخلي الخاص بنا؛ فنحن نفكر في التواصل بشكل دائم؛ وهو بالنسبة لنا نظام أساسى نحلله ونحسّنه باستمرار.

نحن لدينا العديد من أدوات التواصل؛ ولكن ما هي أفضل وسيلة يمكن استخدامها في أي وقت من الأوقات؟ فقبل ترك رسالة لشخص ما، ما هو الإعداد الضروري حتى تصبح الرسالة كاملة وواضحة ودقيقة؟ وأثناء ترك الرسالة، هل تم التعبير عن الكثير جدًّا أم القليل جدًّا؟

من العمليات الفعالة داخل عملية التدريب، تسجيل ومراجعة مكالمات قام بها ممثلوا الخدمة مع المتصلين والعملاء، وبالنسبة لمعظمنا، هناك اختلاف بين الكيفية التي نظن أننا نتحدث بها والكيفية الواقعية التي نتحدث بها، ويمكن لهذا التحليل الذاتي أن يُزيل ما يقوله صوت المرء العميق لنفسه من مثل "نعم" و "كما تعمل"، وأن يعزز الدقة، وأن يوضح العيوب المزعجة؛ التي لولا هذا التحليل لما لاحظها أحد.

(راجع منتجنا للتواصل السريع، وزوروا موقع workthesystem.com/hyper-communications.)

الملحـق ي

برنامج توثيق الأعمال الحاسوبي

يتوافق برنامج توثيق الأعمال الحاسوبي (BDS) بشكل تام مع منهج السيطرة على الأنظمة، فهو منصة بسيطة وسهلة الفهم مصممة لجعل إنشاء وثائقك الثلاث الأساسية وتعديلها وتخزينها أمرًا يسيرًا عليك.

وهو برنامج سهل الاستخدام؛ فهو لا يحتوي على زوائد أو أخطاء، بل ويتعلق "بتحرك الأمور من الأسفل إلى الأعلى" والمعالجة الحاسمة والتحسين المستمر.

ويضمن لك البرنامج أن تكون وثائقك متاحة للاستخدام فقط بعد مراجعتك إياها بشكل شامل ومصادقة سلسلة القيادة الخاصة بك عليها، وهذا يضمن اتباع طاقم عملك لأحدث السياسات والإجراءات وأكثرها دقة. وكما قلت سابقًا: إن بنية البرنامج تعمل "من الأسفل إلى الأعلى"، وهذا يعني أن أي موظف بأي قسم يستطيع أن يوصي بتحسين نظام ما أو إجراء ما، ببساطة من خلال تقديم فكرته بشكل فردي وخاص إلى مدير القسم أو المسئول، وبشكل أوتوماتيكي فوري، عبر إشعارات البريد الإلكتروني، يتم تسليم الوثائق المنشورة حديثًا والتغييرات بالوثائق والطلبات والتساؤلات، إلخ، إلى طاقم عملك المختار مسبقًا، فلا حاجة هناك إلى التحقق باستمرار لمعرفة ما هو الجديد وما تم تغييره، ومن المميزات المهمة، قدرة المسئول على ضمان سرية الوثائق بشكل سهل، بين الأشخاص والأقسام، وللمستخدم الجديد ثلاثون يومًا من التجربة المجانية؛ أما الاشتراكات فهي شهرية.

وللحصول على لمحة عامة شاملة، زوروا موقع businessdocumentationsoftware.com.

الملحـق ك

عروض أخرى

نسخ صوتية وإلكترونية (PDF) من الإصدار الثالث لكتاب السيطرة على الأنظمة: الآليات البسيطة لتحقيق المزيد من الأعمال بمجهود أقل :

قام سام كاربنتر، في أغسطس 2014م، بتسجيل النسخة الصوتية لهذه الطبعة الرابعة من الإصدار الثالث؛ وهي تامة غير مختصرة، والنسختان، الصوتية والإلكترونية، متاحتان على موقع workthesystem.com وبمنافذ البيع المعتادة، بما في ذلك موقع آمازون.

عمليات الاستحواذ :

نسعى أنا وشريكي بشركة الخدمات الاستشارية، جوش فونجر، إلى الاستحواذ على الشركات المتعثرة، ولكن يجب أن يكون تاريخها النقدي جيدا (ربح سنوي بمقدار مليونين على الأقل) وقابلة للتطوير والتوسُّع، فنحن نبحث عن شركات تقليدية لها مقر أو شركات ذات تقنية عالية.

اتصلوا بنا عبر الإيميل: info@workthesystemconsultants.com؛ أو عبر الهاتف: 8351-664-800.

المحاضرات

نسافر أنا/ أو جوش في بعض الأحيان إلى الخارج من أجل القيام بعروض تقديمية وإلقاء محاضرات.

اتصلوا بنا عبر الإيميل: info@worksystem.com؛ أو عبر الهاتف: 1-800-664-7448.

التواصل السريع:

من خلال الأدوات والبروتوكولات الصحيحة، يمكن مضاعفة فاعليات الجهات التنفيذية والإدارية. (زوروا موقع workthesystem.com/hyper-communications.)

إغاثة العائلات الكشميرية

سافرت بمفردى مباشرة بعد الزلزال الذي ضرب ودمر مساحات شاسعة من آزادجامووكشمير والإقليم الحدودي الشمالي الغربي لباكستان في الثامن من أكتوبر لعام 2005م إلى مظفر آباد، عاصمة آزادجامووكشمير، التي كانت مركز الزلزال، كما آواني المواطنون الكشميريون بينما كنت أحاول تقديم المساعدة لهم. ولأنني لم أكن مقيدًا داخل مخيم يخضع للحراسة، كنت واحدًا من الغربيين القلائل، الذين تجوَّلوا بحرية في المنطقة، غير مرتبط بمنظمة غير حكومية رسمية أو الجيش الأمريكي، كما كتبت مقالات صحفية والتقطت صورًا للترويج للمأساة التي تعرض لها الملايين، والذين أصبحوا مشردين بلا منازل تأويهم؛ كما تبرعت بالمال لمساعدتهم.

وكان الناجون المذهولون يتجولون بين المخيمات والشوارع متساءلين ما الذي ينبغي عليهم فعله بعد ذلك، حيث كان الدمار منتشرًا، ومات ثمانون ألفًا ، منهم عددا غير معروف من الأطفال الذين حوصروا في المدارس عندما وقع الزلزال، وتقريبًا، أبتليت كل عائلة قابلتها بخسارة فرد أو أكثر من الأفراد المقربين بالعائلة.

ورجعت إلى الولايات المتحدة، وبعدها بفترة قصيرة أنشأت منظمة إغاثة العائلات الكشميرية، وهي منظمة غير ربحية معفاة من ضريبة الدخل الفيدرالية، هدفها الأساسي مساعدة أطفال المدارس بتلك المنطقة، وكنت قد سافرت عدة مرات إلى باكستان في رحلات عمل قبل الزلزال، وعدت إليها مرات عديدة بعده.

لاحظ أن مدينتي بيند بولاية أوريغون ومظفر آباد بآزادجامووكشمير قد أصبحتا مدينتان شقيقتان.

من فضلك، قم بزيارة موقع منظمة إغاثة العائلات الكشميرية (kashmirfamily.org) وألق نظرة على شرائح العروض التقديمية والصور، أيضًا ستجد بعضًا من مقالاتي الصحفية، فهل تفكر في مساعدتنا؟ يمكنك تقديم مساعدة شاملة لمدرسة تحتوي على 200 طالب وثمانية مدرسين بتبرع أقل من 500 دولار أمريكي في الشهر؛ كذلك أي تبرع بأي قيمة سيكون ذا فائدة. شكرًا لك.

ـــ سام كاربنتر



"كتاب يجب قراءته، فهو يُحرر..."
بيري مارشال مؤلفة كتاب SALES & MARKETING 80/20

"يتكامل كتاب السيطرة على الأنظمة مع أنشطة أكاديمية MINDVALLEY. فهو كتاب بسيط وقوي...وتعتبر قراءته أمر أساسيًا للمديرين التنفيذيين."
فيشن لاخياني، المدير التنفيذي لأكاديمية MINDVALLEY

"الحرية! إذا أردت الحرية لتصميم حياتك المثالية، فيجب عليك قراءة هذا الكتاب."
جون سبنسر إليس، مؤلف كتاب THE COMPASS ومديره التنفيذي.

"إن كتاب السيطرة على الأنظمة واحدًا من أكثر كتب الأعمال التجارية التي قرأتها فائدة."
جوي فيتالى، مؤلف كتابي ATTRACT MONEY NOW! وHYPNOTIC WRITING ونجم فيلم THE SECRET

"لقد غيّر كتاب السيطرة على الأنظمة حياتي وتجارتي بشكل كبير."
كيفن ويلك، مؤسس موقع NITROMARKETING.COM

"ببساطة شديدة، هو أفضل كتاب قرأته في فن الإدارة."
كولن ميلز، المدير التنفيذي لمركز THE FD CENTRE

"كلمة واحدة: رائع!"
ريان لي، مؤلف كتاب PASSION TO PROFITS



سوف تشهد تعديلاً آليًا في الطريقة التي ترى بها عالمك. وعندما يحدث هذا التحول العميق، ستترك منهجية الأنظمة لديك شعورًا لا يُدحض، ولن تكون حياتك وعملك كما كانا من قبل.



تمت ترجمة هذا الكتاب بمساعدة صندوق منحة الترجمة المقدمة من معرض الشارقة الدولي للكتاب

This book has been translated with the assistance of the Sharjah International Book Fair Translation Grant Fund

ISBN 978-977-722-094-1





١٥ شارع احمد فخرى مدينة نصر - القاهرة . تليفاكس : 23490242- 23490419 (202)
elarabgroup@yahoo.com info@arabgroup.net.eg
www.arabgroup.net.eg